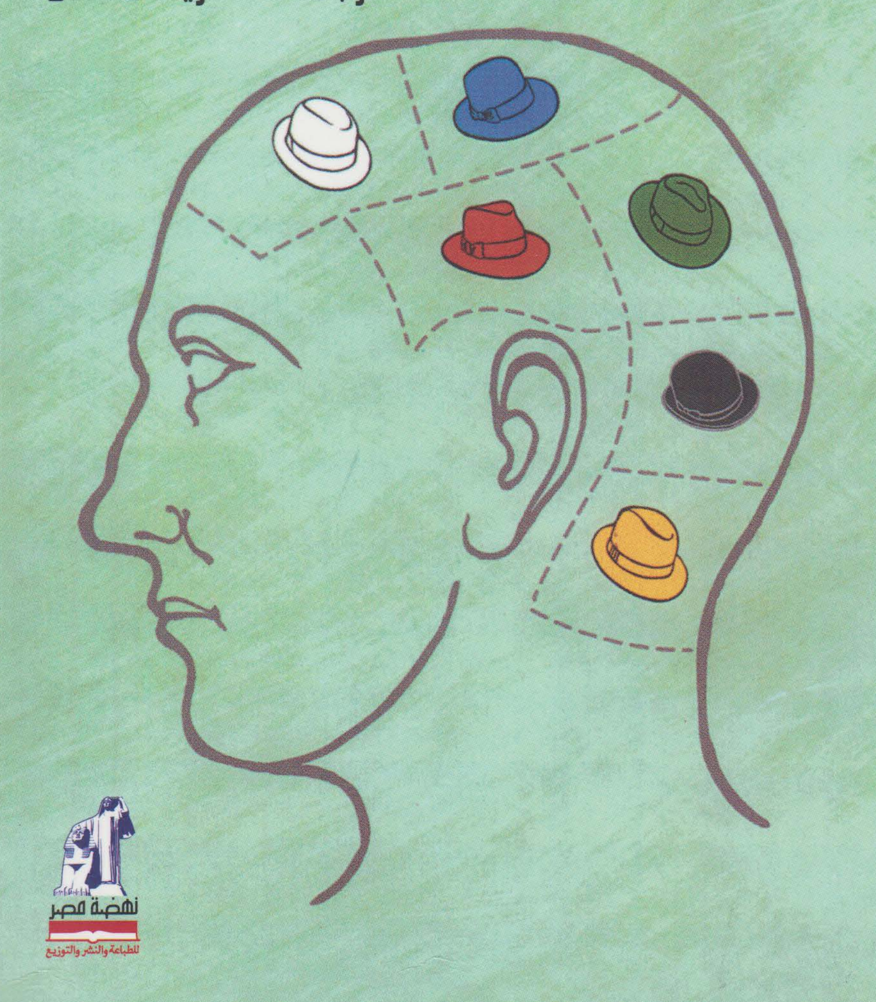
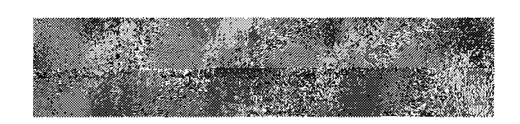
قبعات التفكير الست

تأليف: إدوارد دي بونو

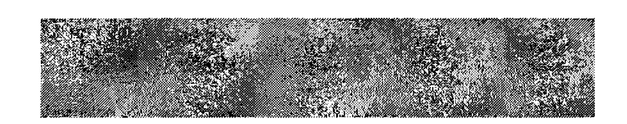
ترجمة: د. شريف محسن




مكتبة
مؤمن قريش
لو وضع ايمان أبي طالب في كفة ميزان وايمان هذا الخلق
في الكفة الأخرى لرجح ايمانه .
الإمام الصادق (ع)
moamenquraish.blogspot.com



قبعات التفكير الست



تأليف

د. إدوارد دى بونو

تعريب

د. شريف محسن



اســم الكتــاب: قــبــعــات الــتــفــكــيــر الست.

المــؤلـــــــف: د. إدوارد دى بـــــــونــــــو.

تـــعـــريب: د. شـــريـــف مـــحـــســـن.

إشــراف عــام: داليــا محــمــد إبــراهــيــم.

تاريـخ النشـر: الطبعة الخامسة - فبراير 2008م.

رقـــم الإيـداع: 2005 / 22808

الترقيم الدولى: ISBN 977-14-3356-3

SIX THINKING HATS
Edward de Bono

الإدارة العامة للنشر: 21 ش أحمد عرابى - المهندسين - الجيزة
ت: 33466434(02)-33472864(02) فاكس: 33462576(02) ص.ب: 21 إمبابة
البريد الإلكترونى للإدارة العامة للنشر: publishing@nahdetmisr.com

المطابع: 80 المنطقة الصناعية الرابعة - مدينة السادس من أكتوبر
ت: 38330287 (02) - 38330289 (02) - فاكس: 38330296 (02)
البريد الإلكترونى للمطابع: press@nahdetmisr.com

مركز التوزيع الرئيسى: 18 ش كامل صدقى - الفجالة - القاهرة - ص. ب: 96 الفجالة - القاهرة.
ت: 25909827 (02) - 25908895 (02) - فاكس: 25903395 (02)

مركز خدمة العملاء: 25909827 (02)
البريد الإلكترونى لخدمة العملاء:
customerservice@nahdetmisr.com
البريد الإلكترونى لإدارة البيع: sales@nahdetmisr.com

مركز التوزيع بالإسكندرية: 408 طريق الحرية (رشدى)
ت: 5462090 (03)
مركز التوزيع بالمنصورة: 13 شارع المستشفى الدولى التخصصى - متفرع من شارع عبد السلام عارف - مدينة السلام
ت: 2221866 (050)

موقع الشركة على الإنترنت: www.nahdetmisr.com



أسسها أحمد محمد إبراهيم سنة 1938



تمهيد بقلم المترجم

بداية الرحلة:

كان يشغلنى دائمًا ـ كأى مثقف ـ تأمل أحوال الناس من حولى، خاصة مراقبة كيفية تفاعلنا معًا كبشر وكيفية تواصلنا مع بعضنا.. كنت أتتبع ذلك من خلال ملاحظة أى اجتماعات أو لقاءات تتم بالقرب منى، بصرف النظر عن المستوى الثقافى أو الاجتماعى للمشاركين فيها، أو من خلال المواظبة على حضور الندوات ـ بجميع أشكالها ـ هنا أو هناك، أو من خلال مشاهدة برامجنا الحوارية بوسائل الإعلام المختلفة.. حتى الدوائر شديدة الخصوصية بحياتنا لم تكن لتغفل عنها متابعتى التأملية؛ جلسة صلح بين زوجين.. نقاش مختلط بسحب دخان النرجيلة بين رواد أحد المقاهى.. حديث متبادل بين ركاب المواصلات العامة.. مشاجرات بالشوارع.. جلسات لحل مشكلات بالعمل. وكانت حصيلة تلك الرحلات التأملية دائمًا حزمة من الأسئلة المؤرقة التى تظل تضرب جنبات الرأس باحثة بجنون عن إجابة.. لماذا يكون اختلافنا دائمًا أقرب من اتفاقنا؟ لماذا نصل سريعًا إلى نقطة الانفلات؟ لماذا لا يسمع بعضنا البعض؟ لماذا نظل أحيانًا ساعات نتكلم دون أن نصل لشىء؟ ما سر هزال نتاج نقاشاتنا العامة أو الخاصة؟ لماذا يصعب علينا دائمًا الوصول إلى الصواب؟ لماذا تضيع بيننا كثيرًا حقيقة الأمور؟ لماذا تستعصى علينا كثيرًا

الرؤية الجلية لحقائق الأشياء وكأننا نعيش فى شبه شبورة مزمنة؟ لماذا لا نستطيع التعايش مع الاختلاف؟ لماذا نختزل علاقتنا بالآخرين فى «من لم يكن معنا فهو علينا»؟ إلى متى تظل مقولة «الخلاف فى الرأى لا يُفسد للود قضية» مجرد شعار أجوف لا يتعدى أثره لحمة اللسان داخل الفم المتشدق به؟ أين ذهبت «الموضوعية» بيننا؟ ولماذا حلت محلها «الذاتية» أو «الشخصانية» المسلحة بجعبة مكتظة من الاتهامات الموجهة لنقض وهدم ذات الآخر بدلاً من نقد رأيه نقدًا متوازنًا يرى الحسنات قبل العيوب؟ هل الهدوء والتروِّى والحكمة كلمات لم يعد لها مدلول فى قواميسنا الحياتية العملية؟ لماذا أصبح عنوان حياتنا هو «العشوائية».. - غريمة «التخطيط» اللدود... العشوائية فى كل شيء: فى الحديث.. فى العمل.. فى الرؤية.. فى النقاش.. فى مواجهة المشكلات.. فى كل شيء.. فى كل شيء؟

الأسئلة كثيرة ولا تنتهى، والاكتفاء بتجميعها فقط لن يغير من الأمر شيئًا ولن يقتل الحيرة؛ لذا قررت أن أجتهد فى البحث عن إجابات لهذا الفيض من الأسئلة الحائرة؛ إيمانًا منى بأنه: أن توقد شمعة خير من أن تلعن الظلام.. وهدانى اجتهادى فى البحث عن تعليل كل تلك الظواهر التى انبثقت منها الأسئلة السابقة إلى أن العلة وراء كل ذلك تكمن فى رءوسنا!!! نعم فى رءوسنا أو فلنقل فى عقولنا، وكيف نستخدمها - إذا كنا بالفعل نستخدمها - ولا نتركها مخزنة بصناديق الجماجم تاركين حركتنا بالحياة تحت رحمة الاصطدام بالمؤثرات والأحداث العشوائية حولنا دون أن يكون لنا أى دور فى أن نحرك نحن الأحداث.

إن العقل هو إحدى أعظم عطايا الله للإنسان، وإحدى ظواهر عمله هى ظاهرة «التفكير» التى أستطيع بكل أمانة أن أقول: إن الخلل بها هو السبب الرئيسى القابع خلف الشواهد التى جاءت حولها أسئلتنا السابقة، والسؤال الآن هو: هل من سبيل لإصلاح الطريقة التى نستخدم بها عقولنا؟ هل من طريقة لتحسين تفكيرنا؟ هل من الممكن أن يُرقِّى الإنسان نمط تفكيره ويعالج عيوبه ليصبح أحسن من ذى قبل؟ تُرَى كيف؟

هذا ما سوف يجيب عنه هذا الكتاب الذى بين يديك.

عَالم د. إدوارد دى بونو:

إن هذا الرجل يقول: إن «التفكير» هو مهارة مثل أى مهارة يمكن للإنسان تعلمها، بل وتجويدها كما يتعلم لعب التنس أو ركوب الدراجات.. أى أن الأمر ليس مجرد عوامل وراثية تحدد درجة ذكاء الإنسان ليظل أسير هذا الشيء القدرى مدى الحياة دون أى احتمالية لتعديله أو تغييره. إن هذا الرجل قدم بالفعل برنامجًا منهجيًّا متكاملاً لتعليم «التفكير» لأطفال المدارس تحت مسمى برنامج «كورت» لتعليم التفكير وهو مطبق بعدد من المدارس بدول العالم ـ الغربى فقط مع الأسف ـ، وبلغ من اقتناع رجال التربية والتعليم بهذا البرنامج وجدواه أن دولة مثل «فنزويلا» استحدثت منصبًا بحكومتها تحت اسم «وزير الذكاء» تكون مهمته تبنى أفكار عالم التفكير الكبير د. دى بونو ونشرها بين مواطنى البلاد صغارًا وكبارًا. وبالفعل أصبحت هناك مادة دراسية بكل المدارس الفنزويلية تحت

اسم «التفكير»، ولها حصص وكتب وعدد ساعات تدريس... إلخ؛ بهدف تنمية ذكاء الأجيال الجديدة.

إن هذا الرجل يقول: إن الإبداع ليس حكرًا على صفوة من الناس بل إنه ينادى بأن يكون التفكير الإبداعى «تفكيرًا شعبيًا» أى يمارسه كل إنسان ويكون جزءًا رئيسيًا من نشاطه الفكرى، بل ويذهب أبعد من ذلك ويصمم العشرات والعشرات من الطرق العملية لتحفيز التفكير الإبداعى تحت نوعية من النشاط التفكيرى أطلق هو عليها «التفكير الجانبى» - Lateral thinking - وله كتب عديدة خصصها فقط لهذا الموضوع (لاحظ معى عزيزى القارئ قيمة تلك الأفكار خاصةً فى ظل عصر العولمة الذى نحياه وزوال الحدود وانفتاح الأسواق مما جعل «الفكرة الجديدة» هى السهم الرابح وهى صلب القدرة التنافسية بين دول العالم).

إن هذا الرجل سخَّر كل حياته لخدمة موضوع «التفكير»؛ فألف العشرات من الكتب وصوَّر العديد من الحلقات التليفزيونية وصمم برامج لتعليم التفكير وشغل العديد من المناصب الأكاديمية بجامعات العالم وأصبح عضوًا رئيسيًا بالعديد من مراكز بحوث التطوير بالعديد من الشركات العالمية العملاقة، وله الكثير من براءات الاختراع وهو يعتبر من قِبل الكثيرين من أكثر النماذج البشرية عطاءً للإنسانية.. ألا ترون معى الآن الأهمية القصوى لأن يدخل هذا الرجل ومؤلفاته عالمنا الفكرى عن طريق ترجمة كل أعماله للغة العربية لسد فراغ كبير بالمكتبة العربية فى هذا الموضوع الخطير.. «التفكير»..؟ فى الواقع، لقد وجدت فى نتاج هذا

الرجل الفكرى ضالتى المنشودة واستشعرت ضرورة أن يستفيد منه «تفكير» عالَمنا العربى؛ ليسهم فى تطويره وتغييره إلى الأحسن، كما ساهم من قبل فى تغيير «الفكر الغربى»؛ لذا فقد آليت على نفسى المضى فى هذا الطريق ـ طريق نقل أعمال هذا الرجل للغة العربية ـ حتى تعمّ الفائدة جميع أبناء الوطن العربى، ولا يستأثر بها بعض المثقفين، وكُلِّى أمل أن يوفقنى الله فى تلك المهمة الشاقة حتى يصبح هناك رفٌّ كامل بالمكتبة العربية يحتوى على كل أعمال د. دى بونو، مصوغةً بأسلوب سلس مفهوم موحد المصطلحات (فلا يكون للمصطلح الإنجليزى الواحد أكثر من ترجمة لأكثر من مترجم بكتب متناثرة هنا أو هناك، مما يحدث تشويشًا فى عملية نقل أعمال هذا الرجل)، والله المستعان.

قبعات التفكير الست:

كتاب: «قبعات التفكير الست» ـ six thinking hats ـ وضعه دى بونو تقريبًا فى منتصف حياته الفكرية العامرة بالمؤلفات وقد طُبع أكثر من طبعة وترجم إلى العديد من لغات العالم؛ نظرًا لأهميته وفائدته العظيمة. وقد قدم له ناشره بالطبعات الحديثة منه بأنه «كتاب ساهم فى تغيير الفكر الغربى»، وهذه حقيقة؛ إذ إنه ساعد على تحول نمط التفكير الغربى من «النمط الجدلى» (حيث يُحصر النشاط التفكيرى فى النوعية «النقدية» فقط من التفكير ويُختزل الموقف التفكيرى فى مجرد صراع بين رأيين أحدهما نفترض أنه صواب مائة بالمائة والآخر خطأ مائة بالمائة) إلى «نمط خرائط التفكير» (حيث تتسع رؤية

الإنسان للأمور وتكبر عباءة النشاط التفكيرى الخاصة به لتحوى أنماطًا متعددة وأنواعًا متباينة من التفكير؛ من تفكير إيجابى أو سلبى أو إبداعى أو بنَّاء... إلخ)، وذلك عن طريق استخدام لغة رمزية وبناء هيكل تنظيمى مصطنع لمساعدة المفكر ـ سواء فى خلوته مع نفسه أو فى لقاءاته مع مفكرين آخرين لبحث قضايا معينة ـ فى تنظيم نشاطه التفكيرى، فلا تختلط فى رأسه أشياء كثيرة يريد أن يفعلها كلها فى وقت واحد مما يحول عملية التفكير إلى شىء مُربِك ومشوش ومعقد وحصيلته محدودة وتعانى الهزال.

والهيكل المصطنع الذى تبناه الكتاب لتنظيم التفكير هو ببساطة شديدة مكون من ٦ قبعات مختلفة أخذت كل منها لونًا معينًا يشير إلى نوع معين من التفكير، وأفاض الكتاب فى شرح «دور» كل قبعة وتفصيل مواصفات كل نوع من أنواع التفكير تحتها، والثمار التى يمكن أن تُجنَى منه للوصول فى النهاية إلى صنع «خريطة» ـ كاملة الألوان الفكرية ـ تتميز بشمولية الرؤية للأمور التى نتباحث حولها من أجل ذلك.. وكمثقف شرقى غيور، رأيت أنه من المناسب جدًا أن نستهل مشوار نقل أعمال د. دى بونو إلى العربية بهذا الكتاب «قبعات التفكير الست» عسى أن ينتفع به «الفكر الشرقى» كما استفاد به من قبل «الفكر الغربى».

نصيحة للقارئ:

رغم بساطة أسلوب د. دى بونو، ورغم الجهد الذى بذلته فى سبيل المزيد من تبسيط مادة الكتاب وشرحها فإننى أنصح القارئ العزيز - ليستفيد أكثر من هذا الكتاب - بأن يقرأه بتأنٍ ورويّة فلا يمر على الكلمات مرور الكرام ولا يقفز فوق السطور قفز الضفادع، بل يتفاعل إيجابيًّا مع ما يحمله الكتاب من أفكار. ويا حبذا - عزيزى القارئ - لو تخللت رحلتك مع الكتاب فترات قصيرة تغلق فيها الكتاب لدقائق معدودة تحاول فيها إعادة تذكُّر ما قرأته وبلورته وتحفيز عقلك للتفكير فيه، وإثارة التساؤلات حوله؛ ماذا يقول هذا الكاتب؟ ما المفاهيم الجديدة التى تحتويها كلماته؟ هل حقًّا أستطيع تحسين تفكيرى وتفكير من حولى باستخدام الأفكار التى صاغها؟ هل أستطيع أن أضيف إليها؟ هل لى مآخذ عليها؟.. وهكذا تصل إلى نوعية من القراءة المثمرة التى تدفعك - بعد قراءة الكتاب - خطوات للأمام بدلاً من أن تظل محلك سر.

عندما بدأت فى وضع اللمسات النهائية لهذا الكتاب احترت فيما سأكتب قبل اسمى على الغلاف، وسر تلك الحيرة أننى وجدت أن كلمة «ترجمة فلان» لن تكون معبرة تمامًا عما تم إنجازه خلال نقل هذا الكتاب للغة العربية، فالترجمة ببساطة تعنى استبدال الكلمة الإنجليزية بما يقابلها بالعربية (قد يكون هذا تفسيرًا مختزلاً لكلمة «ترجمة» إلا أنه الشائع بيننا)، ولو كان هذا فقط هو ما تم لكانت النسخة العربية لكتاب «قبعات التفكير الست» مختلفة تمامًا عن التى

بين أيديكم الآن؛ لأننى فى الواقع حرصت خلال نقلى لهذا الكتاب على تحقيق سمات معينة تنمّى عملية النقل وتجعل لها شكلاً مُميزًا، وتجعلنا نستطيع أن نصف ما تم بأنه عملية «نقل إثرائى» أى نقل يضيف ويثرى النص الأصلى.

وإذا كنت قد وفقت فى هذا فما توفيقى إلا بالله، وإن كنت قد قصرت فمن نفسى، وختامًا لا أجد خيرًا من هذا الدعاء لأنهى به حديثى:

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾.

[سورة النمل: ١٩]

من دعاء سيدنا سليمان

د. شريف محسن محمود

مقدمة الناشر الأجنبى

تقلَّد د. «إدوارد دى بونو» العديد من الوظائف بكليات جامعات «أوكسفورد» و«لندن» و«كامبريدج» و«هارڤرد». ويُنظر له - إلى حد بعيد - على أنه الخبير القائد فى مجال التدريس المباشر للتفكير كمهارة.

ولقد أصَّل دى بونو لمفهوم «التفكير الجانبى» - Lateral thinking - كوسيلة للإبداع، وطوَّر تقنيات منهجية لدراسة التفكير الإبداعى، ولقد كتب «دى بونو» ٥٦ كتابًا تُرجمت لـ ٣٤ لغة، وقدم سلسلتين من الحلقات التليفزيونية، وهناك أكثر من ٤ ملايين مرجع لأعماله على شبكة الإنترنت.

ولقد دُعى الدكتور «دى بونو» ليحاضر فى ٥٢ دولة وليشارك فى توجيه العديد من المؤتمرات الدولية الكبرى، ولقد حظيت إرشاداته فى التفكير بعناية بعض شركات الأعمال الرائدة على مستوى العالم مثل شركة «آى بى إم» و«ديو بونت» و«شل» و«إريكسون» و«فورد» وغيرها الكثير.

ولقد وُضِع د. «دى بونو» بواسطة مجموعة من أساتذة الجامعات بجنوب إفريقيا ضمن قائمة من ٢٥٠ فردًا لأكثر الشخصيات عطاءً للإنسانية على مدار التاريخ.

ويدير د. «دى بونو» برنامج التدريس المباشر للتفكير بالمدارس وهو الأكثر استخدامًا الآن فى العديد من دول العالم.

ولقد كان فهم د. «دى بونو» للعقل على أنه جهاز ذاتى التنظيم[1]، هو مفتاح مساهمته فى هذا المجال[2].

ومن تلك القاعدة الصلبة شرع فى تصميم أدوات عملية للتفكير، وكما استخدمت أفكاره فى الحجرات الداخلية لعدد من أكبر شركات العالم، استخدمت أيضًا - وبنفس القدر - مع طلبة المدارس منذ سن الرابعة.

ولقد أمد تصميمُه طريقةَ القبعات الست - ولأول مرة - التفكير الغربى بلغة بناءة بدلاً من الجدل العقيم، واستخدمت أفكاره فى مدارس النخبة الموهوبة والمدارس العامة بجنوب إفريقيا وقرى «الخمير» فى كمبوديا، والميزة فى أعمال د. «دى بونو» أنها تتسم بالبساطة والعملية.

للمزيد من المعلومات عن د. دى بونو وحلقاته الدراسية العامة والخاصة؛ برامج تدريبه المعتمدة، برامج التفكير للمدارس، كتبه وأقراصه المبرمجة وتسجيلاته اتصل بـ:

Diane McQuaig, the McQuaig
Group, 132 Rochester A venue, Toronto
M4N 1P1, Ontario, Canada.
Tel: (416) 4880008. Fax: (416) 4884544.
Internet: http: // www.edwdebono.com/

(١) أى يعمل من خلال نماذج خبراتية كونها بنفسه من واقع تفاعله مع المواقف المختلفة فى الحياة ويُعاود استحضارها مرة أخرى عند التعرض لمواقف مماثلة.

(٢) خاصة عند ما ركز جهوده على «التفكير الابتكارى» وعمل على استحداث طرق ووسائل يستطيع بها المفكر تحدى وكسر تلك النماذج الخبراتية المقولبة والمعدة سلفًا فى ذهنه وذلك من أجل حث الذهن على إنتاج الجديد.

مقدمة المؤلف

هل تستطيع حقًا تغيير فعالية تفكيرك؟

فـي يـنـايـر عـام ١٩٨٥م اختـارت مجلـة «تـايم» الشخص الذى كـان مسئولاً ـ إلى حد بعيد ـ عن أوليمبياد «لوس أنجلوس» ـ فائقة النجاح ـ ليكون هو «رجل العالم» وهو «بيتر يوبيروث». والمعتاد أن تنظيم مثل تلك الأوليمبياد يستنفد مئات الملايين من الدولارات، ومع ذلك فقد صوتت مدينة لوس أنجلوس لصالح ألا تنفق أى أموال بلدية على تلك الأوليمبياد، ونجحت ـ مع ذلك ـ فى تحقيق فائض يقدر بـ ٢٥٠ مليون دولار.

هذا النجاح غير العادى ـ بالمرة ـ اعتمد بقوة على المفاهيم والأفكار الجديدة التى دخلت حيز التنفيذ بواسطة قيادة كفء.

تُرى أى نوع من التفكير استخدم لتوليد تلك المفاهيم الجديدة؟! فى لقاء صحفى بمجلة «واشنطن بوست» فى سبتمبر عام ١٩٨٤م شرح «بيتر يوبيروث» كيف استخدم «التفكير الجانبى» ـ Lateral thinking ـ لتوليد مفاهيم جديدة، والتفكير الجانبى هو تقنية كنت قد طورتها منذ سنوات عديدة مضت، وكتبت عنها الكثير من الكتب، وكان «بيتر يوبيروث» قد حضر حديثًا كنت قد دُعيت لإلقائه بمنظمة «صغار الرؤساء» وذلك منذ تسع سنوات مضت.

إن هناك المئات من الأمثلة الأخرى تشرح كيف يكون لتقنيات التفكير المدروسة تأثير قوى.

إننى أستطيع فقط تصميم التقنيات وتقديمها للناس، وعلى الأفراد - أمثال مستر «يوبيروث» - أن يلتقطوها ويضعوها موضع التنفيذ.

إن التفكير هو أقصى موارد الإنسانية، ومع هذا فنحن لا نستطيع أبدًا أن نكون راضين عنه بصفته أهم مهاراتنا.. إن القضية ليست هى: إلى أى حد أصبح مستوانا جيدًا؟ فالمهم هو أن نرغب دائمًا فى أن نكون أحسن وعادة ما يكون الناس الراضون تمامًا عن مهارات تفكيرهم ذوى تفكير فقير ويعتقدون أن الهدف من التفكير هو مجرد أن تثبت لنفسك أنك على حق لتحقيق رضائك الشخصى.

وإذا كانت تلك هى نظرتنا المحدودة لما يمكن أن يفعله التفكير، فقد نفخر بالفعل بتفوقنا فى هذا المجال الضيق فقط (الرضاء الذاتى).. ولكن دون عداه من مجالات أخرى.

إن الصعوبة الرئيسية فى التفكير هى فى الارتباك، فنحن نحاول أن نفعل أشياء كثيرة جدًا فى وقت واحد؛ من تأثر بالعواطف.. لجمع معلومات.. لمنطق.. لتعلق بالآمال.. لإبداع.. كل هذا يتزاحم داخلنا.. إنه شىء يشبه لعب الحواة بعدد كبير جدًا من الكور.

إن ما أقدمه فى هذا الكتاب هو مفهوم بسيط جدًا يسمح للمفكر بأن يفعل شيئًا واحدًا فقط فى الوقت الواحد، فيتمكن من أن يفصل العواطف عن المنطق.. والإبداع عن المعلومات، وهكذا.

المفهوم - ببساطة - هو «قبعات التفكير الست» التى عندما تضع واحدةً منها على رأسك تسلك نوعًا محددًا من التفكير. وفى الكتاب، سوف أصف لك طبيعة وإسهامات كل نوع من أنواع التفكير.

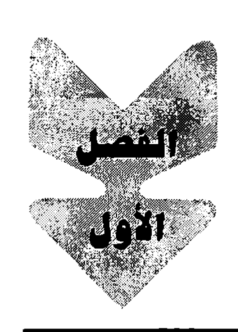
إن قبعات التفكير الست على المستوى الفردى سوف تسمح لنا بأن نقود تفكيرنا كما يقود المايسترو الأوركسترا فنستدعى منه - من الآن فصاعدًا - ما نريد.

وبالمثل فى أى لقاء جماعى سيكون مفيدًا جدًا أن نحول الناس بعيدًا عن مساراتهم المعتادة لنجعلهم يفكرون بطريقة مختلفة بخصوص القضايا المعروضة بين أيديهم.. إنه التوافق التام الذى نجنيه من القبعات الست، وتلك هى القيمة الرئيسية لهذا المفهوم.

E . B .



مدخل إلى طريقة قبعات التفكير الست



التقمص

إذا تقمصت دور مفكر فستكون كذلك!

أعتقد أن أحد عملى «رودين» الفنيين الأصليين الاثنين لتمثال «الرجل المفكر» يوجد فى «بيونس إيرس» فى الميدان الموجود أمام مبنى البرلمان، على الأقل هذا ما أخبرتنى به مرشدتى وهى تشير لهذا التمثال المصبوب من البرونز الخالد لمفكر منهمك.

إننى أريد من القارئ أن يرى الشكل المشهور لـ «المفكر» كيف...، إننى أريدك أن تتخيل معى الصورة - ذائعة الانتشار - لـ «المفكر» للفنان «رودين».. أريدك أن تتخيل هذا الوضع للذقن وهى ترتكز على اليد، وكذلك ما يقفز للذهن عندما نتصور شكل أى «مفكر» على أى مستوى.

والآن ألقِ بنفسك داخل هذا الواقع التقليدى، اتخذ هذا الوضع فعليًا ولا تتخيله فى ذهنك فقط وستصبح «مفكرًا».. تسألنى لماذا؟ أقول لك لأنك لو تقمصت دور المفكر فستكون كذلك.

إن مواطنى التبت (التيباتيين) يتلون صلواتهم وهم يديرون عجلاً منقوشًا عليه تلك الصلوات، وذلك العَجَل الدائر يجذب المصلين للفضاء القدسى. وفى الحقيقة أن هذا العَجَل لو كان متوازنًا جيدًا لكان يكفى مُساعد واحد ليظل يدير دستة من هذا العجل لاثنى عشر

مصليًا، وذلك كما يحدث فى ألعاب السيرك عندما يوازن شخص واحد عددًا من الأطباق الدائرة على قمم عصى طويلة - وذلك بدلاً من أن يدير كل مُصلٍّ عجلته - ولكن يبدو أن الغرض من هذا هو أن يترك المواطن التيباتى التفكير فى مشاغل الحياة وهو يدير العجلة المنقوش عليها صلاته بنفسه، فالمقصود هنا - بداية - هو جذب الانتباه للصلاة أكثر من مجرد التعاطف الروحى الذى نطلبه من أنفسنا (كمصلين)، فهذا سيأتى لاحقًا.

وهناك رؤية مسيحيَّة تقترب من هذا المفهوم فحواها: عليك أن تبدأ بحركات الصلاة حتى لو لم تكن قد دخلت بعد فى حالة روحية مناسبة، فمع الوقت ستجذب حركاتك أحاسيسك وعواطفك وتصل لحالة الخشوع، وهذا بالضبط ما عنيته عندما طلبت منك - أيها القارئ - أن تتقمص دور المفكر.

والآن اختر وضع «المفكر».. نفذ الحركات.. استرعِ الانتباه واجعل هذا ظاهرًا لنفسك ومَن حولك.. وسرعان ما ستجد عقلك يتبع الدور الذى تؤديه، إنك لو تقمصت أنك مفكر فستكون حقًا كذلك، وهذا الكتاب يعدد لك الأدوار المختلفة لتقمصك هذا.



وضع قبعة على الرأس عملية مدروسة واعية وذات مغزى!

مقـــدمـــة:

من أكثر السمات المميزة فى أى صورة فوتوغرافية جماعية التقطت منذ أكثر من ٤٠ سنة هى ارتداء جميع الأشخاص لقبعات، حتى الصور الصحفية والأفلام القديمة تُظهر أيضًا هذا الانتشار المروع للقبعات، بينما فى هذه الأيام تعتبر القبعة شيئًا نادرًا خاصة بين الرجال.

وتستخدم كلمة «قبعة» هذه الأيام أيضًا - مجازًا - للإشارة إلى «دور» ما، أو قد تكون القبعة هى ذاتها بالفعل ضمن مفردات زى معين يسير هو الآخر لدور أو مهنة ما.

فمثلاً عندما يُصدر الأب المسئول أوامره لعائلته نقول: إنه يرتدى «قبعة الناظر» أو «قبعة المدير التنفيذى»، وقد تتحدث امرأة لمن حولها قائلة إنها ترتدى الآن «قبعة المرأة العاملة» أو «قبعة ربة البيت»، وقد كانت مسز «تاتشر» - رئيسة وزراء إنجلترا السابقة - تدَّعى أنها - ونظرًا للأدوار المتعددة التى كانت تلعبها أو القبعات المختلفة التى كان عليها أن ترتديها - تحمل معها حذر واقتصاد ربة البيت (قبعتها) وهى تدير الحكومة.

وبالمثل، وكما ذكرنا القبعة كرمز للدور الملعوب، فهناك أيضًا استخدام لكلمة قبعة كرمز للدخول فى حالة التفكير (ارتداء الفهَّامة كما نقول فى اللغة العامية)؛ ففى حديثنا العام قد نقول:

إن علىّ أن أضع على رأسى قبعة التفكير لأنظر فى عرضك الجديد، فمازلت غير متأكد منْ أننى أريد بيع هذا المبنى.

ضع قبعة تفكيرك واطلبنى غدا؛ لأسمع رأيك.

.. هذا تطور خطير.. علينا أن نضع قبعات تفكيرنا؛ لنرى كيف سنخرج من تلك الفوضى.

وهكذا نرى أن الناس تتطوع بارتداء قبعة التفكير أو يطلبون من غيرهم ارتداءها. وللأسف، لا توجد قبعة تفكير حقيقية يمكنك أن تشتريها من المحال، قد تستطيع أن تشترى قبعة مدرسية مثلاً وتعود طالبًا ولكن الثقافة المدرسية شىء مختلف عن التفكير، فهى معنية بتعليم التلاميذ نتاج تفكير الآخرين أكثر من أن يفكروا هم بأنفسهم.. ولكن قبعة التفكير الافتراضية التى نسعى لاختلاقها خلال هذا الكتاب، توفر لذهنك عند ارتدائها حالة من الانفصال والهدوء اللازمين للتفكير قبل أى رد فعل حيال أى موقف كما يفعل المفكرون الكبار عندما يتنحون لمدة بسيطة خلال اليوم بمفردهم؛ بُغية «التفكير الواعى المدروس». وإذا كنت تنوى أن تفعل ذلك أو لا تفعله، فهذا راجع إليك، هل تريد أن تفكر بنفسك أم أن تتبع تفكير الآخرين؟!

التفكير الواعى المدروس (المتعمد):

وأود الآن أن أركز على قضية «التفكير الواعى المدروس» (المتعمد).

deliberated thinking . وهذا هو الغرض الحقيقى لقبعة التفكير عندما نضعها بطريقة مدروسة، فهناك تفكير نفعله طوال الوقت؛ ونحن نسير، ونحن نتكلم، ونحن نتنفس، ونحن نرد على التليفون، ونحن نعبر الطريق.. إلى آخر كل تلك الأفعال الروتينية التى نفعلها دون الحاجة لوعى أو تركيز كامل؛ لأن هناك ذخيرة آلية خلفية ثابتة ترعى هذا النوع من التفكير الأتوماتيكى.

ولكنَّ هناك نوعًا آخر من التفكير وهو «التفكير الواعى المدروس» (المتعمد) والمركز أكثر من هذا، فالتفكير الآلى الأتوماتيكى قد يصلح للتقليد والتكرار الروتينى، بينما يصلح «التفكير الواعى المدروس» لتجويد الأداء ليتم بصورة أفضل من صورته التقليدية، فكلنا نستطيع أن نجرى ولكن بطل العَدْو هو الذى يفعل ذلك بطريقة مدروسة يتدرب عليها؛ لتحقيق نتائج أفضل.

ولا توجد هناك طريقة سهلة لنشير لأنفسنا ونوجهها إلى أننا نريد أن ننحى «التفكير الروتينى التكرارى» جانبًا لنستخدم «التفكير الواعى المدروس» (المتعمد)؛ ولذا فإن لغة «قبعات التفكير» قد تكون بمثابة إشارات محددة نستطيع أن نعطيها لأنفسنا أو لغيرنا؛ لتوجيه النفس نحو أنماط متعددة من التفكير.

والآن، دعونا نقارن بين نوعى التفكير السابقين: «التكرارى» و«الواعى المدروس» (المتعمد)، فمثلاً: وأنت تقود سيارتك، عليك أن تختار بين الطرق التى ستسلكها والتى ستتركها، وخلال ذلك ستجد العديد من الأنشطة اللحظية التى يُمليها عليك تتابع العلامات والإشارات المرورية المختلفة بالطريق والتى عليك متابعتها

والتفاعل معها مستخدمًا تفكيرًا تفاعليًا؛ أى من «النوع التكرارى» أو قُل: «فكر رد الفعل». فأنت تقرأ العلامات والإشارات وتأخذ القرارات المناسبة لها، فإذا رأيت الإشارة حمراء توقفت وإن رأيتها خضراء انطلقت، وهكذا. ومثل هذا النوع من التفكير هو الذى يصاحبنا ونحن نمشى.. نتحدث.. نتنفس.. إلى آخر كل تلك الأنشطة الآلية.

أما النوع الآخر من التفكير وهو التفكير الواعى المدروس (المتعمد) أو قُل: «فكر الفعل» فهو المعنِى أكثر بوضع «خريطة» ـ mapmaking ـ عامة شاملة للتحرك، حيث عليك ـ أولاً ـ أن تتفحص وتستكشف الأمر، ثم تضع بعد ذلك «خريطة» للتحرك بطريقة هادفة ومتوازنة. ولتفعل هذا فلابد أن تكون رؤيتك أكثر اتساعًا ولا تكون نفسك محصورة فقط فى حيز ردود الأفعال للمؤثرات التى تصادفها فى طريقك.

وسيتضح الفرق والتضاد أكثر بين «التفكير التكرارى» و«التفكير الواعى المدروس» (المتعمد)، أو بين تفكير «رد الفعل» و«تفكير الفعل» من خلال المثال التالى: تخيل أنك ستشارك فى مناظرة وتسعى للانتصار فيها لوجهة نظرك.. فماذا ستفعل؟ سوف تجمع فقط ـ بالطبع ـ كل ما يؤيد وجهة نظرك، وسوف تسمع وجهة نظر الطرف الآخر؛ فقط لتهاجمها وتكشف ضعفها، أى أنك خلال المناظرة ستكون إمًّا مهاجمًا أو مدافعًا، وسواء هذا أو ذاك فهو «رد فعل» لما يصدر من الطرف الآخر.

والآن، قارن هذا الوضع بعملية صنع خريطة للتفكير ورؤية الأمور بمنظور أوسع:

لقد صممت برنامجًا؛ لتعليم التفكير لتلاميذ المدارس، وهذا البرنامج يُسمَّى اختصارًا برنامج «كورت» ـ CORT ـ وهى الأحرف

الأولى بالإنجليزية لـ «مؤسسة بحوث الإدراك» ـ Cognitive Research Trust ـ وقد أضيف حرف الـ«O» [الـ «و»] لمجرد تسهيل نطق الكلمة المختصرة «كورت»، وهذا البرنامج يُستخدم الآن بواسطة الملايين من طلبة المدارس فى بلدان متعددة.

الدرس الأول فى هذا البرنامج يُرمز له اختصارًا بحروف «PMI» حيث الـ«P» تشير لكلمة «Pusl» أو الإيجابيات، والـ«M» لكلمة «Minus» أو السلبيات، والـ «I» لكلمة «Interesting» أو نقاط التميز (وتلك الأشياء التى تستحق أن يشار إليها ولا تقع تحت السلبيات أو الإيجابيات)، وفى هذا الدرس يُطلب من الطالب ألا يكون له مجرد رد فعل سريع لموقف ما، بل عليه عمل «خريطة تفكيرية» بسيطة له أولاً بواسطة أدوات الـ«PMI»؛ لذا فعليه أن يفكر فى الإيجابيات ثم فى السلبيات وكذلك فى نقاط التفرُّد، أو التميز التى لابد من رصدها ولا تقع تحت بند السلبيات أو الإيجابيات وأن يسجل كل ما يصل إليه خلال تلك الرحلة الفكرية، وبذلك تتكون لديه «خريطة» يستطيع من خلالها أن يجد طريقة.

إن القضية هى توجيه الانتباه لمناطق تفكيرية مختلفة والطريقة التى يمكن أن يتم بها ذلك.

لقد قالت لى فتاة: «لقد كنت أعتقد أن استخدام أداة الـ«PMI» شيء مصطنع وغير مُجْدٍ وأستطيع أن أفكر بدونها، ولكن بعد أن استخدمتها وجدت أن عقلى تغيّر تمامًا بما سجلته بنفسى.

وفى سيدنى بأستراليا وفى فصل مكوَّن من ٣٠ طالبًا صوتوا كلهم لصالح فكرة إعطاء ٥ دولارات أسبوعيًا لكل طالب نظير ذهابه

للمدرسة، فوجدت أن ٢٩ طالبًا منهم بعد إرشادهم باستخدام أداة الـ«PMI» وبدون أى تأثير من مدرس الفصل، يغيرون آراءهم ويقررون أن تلك الفكرة ليست جيدة.

وحكى لى رجل أعمال كان يتفاوض لعدة شهور مع شركة بترول كبرى أنه بعد أن طلب من الجميع استخدام أداة الـ«PMI» كانت كل المشكلات التفاوضية قد حُلَّت فى ظرف ٢٠ دقيقة فى اللقاء التالى، فبمجرد أن توضع «الخريطة» يَسهُل اختيار الطريقة.

وامرأة أخرى كانت تخطط لمدة عامين للهجرة من كاليفورنيا لأريزونا، قالت لى إنها بعد أن استخدمت أداة الـ«PMI» مع ولديها ألغوا فكرة الهجرة من أساسها.

إن التفكير المعنِى بعمل خريطة شاملة أو «التفكير الواعى المدروس» يحتاج لشىء من الانفصال والعلو عن دائرة مجرد الفعل الروتينى، بينما لا يحتاج إلى ذلك التفكير التكرارى؛ لأنه «فكر رد الفعل» ولا يعمل إلا فى وجود «فعل» أو «شىء» ليرده أو يُضاده.

لذلك، فمقولة: «إن «التفكير النقدى» - Critical thinking - هو أكمل صور التفكير» قد تكون خطيرة جدًّا، وهناك اعتقاد غبى مبنى على فهم خاطئ لكبار المفكرين الإغريق مفاده أن التفكير مبنى على التحاور والمناظرات الجدلية التى يسعى فيها كل طرف فقط للتغلب على الآخر بأى وسيلة، ولقد آذى ذلك الفهم التفكير الغربى كثيرًا وجعل العادات الغربية فى النقاش والجدل ناقصة؛ لأنها أهملت الإبداع والابتكار، وقد يكون التفكير النقدى حسنًا للتفاعل مع أشياء صاغها آخرون قبلك وقدموها لك، ولكنه لا يفعل شيئًا لتقديم

اقتراحات ورؤى جديدة، فالتفكير النقدى ليس إلا صورة من صور «فكر رد الفعل» الذى ينتظر دائمًا الفعل ولا يكون هو البادئ(*).

والتلاميذ فى المدارس معنيون جدًا بالتفاعل مع ما يقدم لهم من مراجع.. مواد دراسية.. تعليقات مدرسين... إلخ، ولكن بمجرد أن يترك الحدث ـ التلميذ ـ المدرسة فإن عليه أن يفعل أكثر من مجرد التفاعل

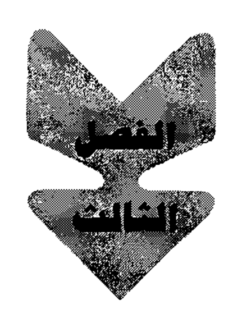
(*) وإذا عدنا ـ من جديد ـ للمثال الذى ضربناه سابقًا عن حالة شخص يشترك فى مناظرة وتصورنا هذا الشخص وقد خلع عن كاهله عباءة الميراث الإغريقى ـ عن حق أو عن سوء فهم ـ فى الجدل المزركش بفنون التلاعب بالألفاظ وقواعد المنطق الجامد المتحجر الرافض للتجديد والابتكار معتبرًا إياه خطأً لعدم اتساقه مع المسارات المحفورة مسبقًا فى الفكر الإنسانى، تلك العباءة المغموسة بشهوة قهر الخصم المناظر أيًا كان ما يقوله أو يقدمه تحت راية أن التفكير النقدى هو قمة التفكير الكامل، وبالتالى فإن هدفك دائمًا ينبغى أن يكون هو فقط الوقوف ضد الرأى الآخر ونقده وتصيد عيوبه وهدمه من الأساس.. وذلك هو الهدف الوحيد.. من البداية للنهاية.. تخيلوا معى لو تحرر هذا الشخص من تلك السترة الثقيلة واتسع مجال رؤيته ونما دوره وطعمه بالمبادأة، فأصبح هو نفسه يسعى لتقديم الجديد وتقديم البدائل أو يفكر «فكرًا فاعلاً» مستخدمًا «فكر الفعل» بدلاً من أن يقتصر دوره على رد الفعل لما يقدمه الطرف الآخر مستخدمًا فى ذلك «فكر رد الفعل» وصار لا يقابل الأمور بالرفض ـ لمجرد الرفض ـ من الوهلة الأولى بل يتقبل مختلف الآراء بسماحة وصدر رحب ويحوم حولها ويقلبها يمينًا ويسارًا لتتعدد زوايا رؤيته لها، فقد توجد بها نقاط إيجابية يجب الترحيب بها، مختلطة بنقاط ضعف يجب علاجها، وبين هذا وذاك نقاط تحمل شيئًا من الجدّة أو غير التقليدية أو الابتكار الذى يمكن أن يُغيّر مع الوقت مفاهيم راسخة ويدفع للتطور والتقدم فى اتجاهات جديدة، أو دعونا نقل ـ إيجازا ـ لو استخدم هذا الشخص ـ وهو يوسع مجال رؤيته ـ أداة مثل الـ«PMI» التى تحدثنا عنها أو طريقة أكثر شمولية مثل «قبعات التفكير الست»، التى سنتناولها بشىء من التفصيل على مدار هذا الكتاب، كطرق أو وسائل لرسم الخرائط الفكرية ـ أكبر مُعين لتوسيع الرؤية الإنسانية ـ فبالتأكيد سيكون حال المناظرة وحال المتناظرين ونتاج المناظرة ونتاج التلاقى الإنسانى الفكرى ـ بشكل عام ـ مختلفًا تمامًا. فحينها يكون الكل مفكرًا «فكرًا فاعلاً».. الكل يسعى لتقديم الجديد.. الكل يوسع رؤيته والأفكار تُنَقّح بدلاً من أن تتصارع.. الأفكار تتوالد منتجة أفكارًا أفضل بدلاً من أن تسعى لوأد بعضها.

مع العالم حوله، إن عليه أن يفعل هو، أن يخطط هو، أو يكون هو البادئ وهذا لن يتأتَّى أبدًا بمجرد «فكر رد الفعل» بل إنه فى حاجة لـ«فكر الفعل» ـ action thinking ـ وللتعبير عن «فكر الفعل» الذى أقصده، فلقد استحدثت تعبير «الفاعلية الفكرية» أو ـ oparacy ـ «الفكر الفاعل» وذلك للإشارة إلى مهارة الفكر الذى يصاحب الفعل وليس رد الفعل، وأنا أؤمن بقوة أن تنمية تلك «الفاعلية الفكرية» أو تنمية مهارة «فكر الفعل» ينبغى أن تكون من صلب مهام العملية التعليمية، مثلها فى ذلك مثل تنمية المهارات اللغوية والمهارات الحسابية.

وفى الحقيقة، إن دروس برنامج «كورت» لتعليم التفكير معنية بإرساء مهارة «فكر الفعل» أو «تنمية الفاعلية الفكرية» عن طريق تعلم كيف يمكن بلورة الأهداف وترتيب الأولويات وتوليد البدائل... إلخ.

إن أداة «PMI» هى أحد دروس برنامج «كورت» لتوجيه الانتباه ورسم خريطة أشمل للتفكير، وتلك هى الخطوة الأولى، وفى هذا الكتاب سنقدم طريقة أخرى أو خطوة تالية أكثر تقدمًا وشمولية وهى الخاصة بقبعات التفكير الست لرسم الخرائط الفكرية.

وإذا كانت الخرائط الملونة تطبع عن طريق فصل الألوان وطباعة كل لون على حدة على نفس الورقة خطوة بعد خطوة حتى تكتمل طباعة كل الألوان، فإن هذه هى الطريقة التى اتبعتها فى هذا الكتاب الخاص بقبعات التفكير، فجعلت لكل قبعة لونًا يميزها ـ ضمن الألوان الستة المتعددة للخريطة الفكرية ـ ولجذب الانتباه لنوع محدد من التفكير عند ارتدائها؛ لذا فلن يصبح الأمر مجرد ارتداء قبعة التفكير فقط، بل أى لون منها تريد أن تستخدمه فى تلك اللحظة.



الإرادة
والأداء

علاقــة الإرادة بالأداء:

أريد أن أعود بكم الآن مرة أخرى للخلف؛ لنفرق بين «الإرادة» ـ Intention ـ و«الأداء» ـ Performance ـ لأن هناك كثيرًا من الناس يختلط عليه الأمر وينظر لهذا الموضوع برؤية خاطئة.

لقد قلت فى السابق إنك إذا بدأت باتخاذ الأوضاع والحركات الخاصة لتبقى مفكرًا فستكون كذلك؛ إذ سرعان ما سيتبع تفكيرك حركاتك الاستعدادية ويتحول تقمصك ـ لدور المفكر ـ حقيقة، أى أننى أدعى أنك إذا كانت لديك «الإرادة» لتبقى مفكرًا فإنه سرعان ما يستجيب لك «الأداء» وتكون كذلك بالفعل.

وأرانى أجد الكثير من الناس يندفع ليشير لسُخف ذلك المفهوم، وسأوفر عليهم الجهد وأكمل أنا ما قد يتحدثون به.. سيقولون مثلاً: إذا كانت لديك «الإرادة» لتصبح رافع أثقال، فهل هذا سيكون كافيًا لتحمل الأثقال الضخمة؟! وإذا كانت لديك «الإرادة» لتكون لاعب شطرنج، فهل هذا سيكون كافيًا لتحريك قطع الشطرنج بحنكة وخبرة على رقعة الشطرنج؟ الإجابة بالقطع ستكون بالنفى؛ لأنه فى تلك الحالات نبحث عن «أداء» استثنائى رائع، ولكن ـ على الجانب الآخر ـ

لو كانت لديك الإرادة لأن تصبح طاهيًا مثلاً وبدأت فى تنفيذ حركات الطهى فستصبح طاهيًا مقبولاً، صحيح لن تصبح «شيف خمس نجوم» إلا إذا كانت لديك الموهبة المطلوبة، ولكن على الأقل ستصبح طاهيًا أفضل من شخص آخر ليس لديه «الإرادة» ليكون طاهيًا، فهو بالتالى لم يبدأ بتنفيذ حركات الطهى ليحقق «أداء» الطاهى.

إن «الإرادة» فى حد ذاتها ليست كافية بل ينبغى أن يتبعها البدء فى تنفيذ الحركات الخاصة لتحقيق «الأداء» رويدًا رويدًا، تمامًا مثل المثل الذى ضربناه سابقًا لمواطنى التبت الذين لا يكتفون بـ «إرادة» الصلاة بل يُتبِعون ذلك بحركة إدارة الأقراص المدون عليها الصلاة ليبتعدوا عن التفكير فى مشاغل الحياة، وبالتالى يصِلُون رويدًا رويدًا لـ «الأداء» الخاشع فى الصلاة.

وأرانى هنا فى حاجة لأن أوضح أنه إذا «اعتبرت» نفسك مفكرًا فلن تكون مفكرًا، فاعتبار نفسك مفكرًا ـ وهذا بالضبط هو عكس ما أعنيه ـ سوف يؤدى إلى جعلك لا تفعل شيئًا لتكون مفكرًا فى ظل اعتزازك واكتفائك المبدئى بموهبتك الفكرية المفترضة؛ لذا فأنا أريدك ألا تعتبر نفسك مفكرًا جاهزًا بل لتكن عندك «الإرادة» لتكون مفكرًا، فإذا «اعتبرت» أنك بالفعل مفكر، فلن تفعل شيئًا للدخول فى حالة النشاط التفكيرى النموذجية.

ولقد طلبت ـ ذات مرة ـ من مجموعة من الطلبة الأمريكيين المتقدمين فى تعليمهم أن يُقيّموا قدراتهم التفكيرية ويعطوها درجة من عشرة، ولقد ذهلت عندما وجدت أن متوسط الدرجات المعطاة جاء ثمانية من عشرة! أو بمعنى آخر لقد كانت نظرة هؤلاء لما يمكن أن

يفعله التفكير محدودة جدًّا؛ لذلك اعتبر كل واحد منهم تفكيره ذا مستوى جيد بالنظر للحد الأقصى - فى نظرهم - لما يمكن أن يصله التفكير، ولأكون حسن الظن افترضت أن معظم تلك المجموعة فهموا طلبى خطأً.. إنهم يرون أنفسهم من الأوائل فى مدارسهم وجامعاتهم وبالتالى تصبح درجة ثمانية من عشرة تقديرًا متواضعًا لأدائهم الدراسى، بينما كنت أنا بالطبع أبحث عن تقييم مجرَّد، والناس غالبًا ما يكونون راضين بدرجة ملموسة عن تفكيرهم؛ وذلك لأنهم لا يتصورون إلى أى حد يمكن تحسينه.

إن توافر «الإرادة» لدى الإنسان ليكون مفكرًا يعتبر شيئًا هامًّا جدًّا؛ لأنها شىء نادر جدًّا، ونادرًا ما أقابل شخصًا يكون راغبًا حقًّا فى أن يكون مفكرًا، وهذا لا يدعو للدهشة فى ظل وجهة النظر السائدة التى ذكرتها فيما سبق (حيث إن معظم الناس راضون عن تفكيرهم ويرون أنه بحالة جيدة ماداموا ناجحين فى دراستهم)، كما أن الرغبة فى أن تكون مفكرًا تعنى ضمنيًّا أنك لست حاليًّا مفكرًا، وهذا قد يكون صعبًا على كثير من الناس أن يقروا به حتى ولو بينهم وبين أنفسهم، وتلك عقبة كبيرة، بجانب أن كثيرًا من الناس يعتقدون أنهم متكافئون فى التفكير كما هم فى الخِلقة والجنس.

تجربة فنزويلا

عندما طلب من د. «لويس ألبيرتو ماكادو» أن يكون وزيرًا لتنمية الذكاء بالحكومة الفنزويلية كان هناك الكثير من ضحكات الاستهجان هنا وهناك، إلا أنه أصر على مواصلة الطريق، وبالفعل تم تدريب «١٠٦,٠٠٠» مدرس على استخدام دروس برنامج «كورت»،

التى سبق أن ذكرناها. وبقوة القانون، أصبح مقررًا على كل طالب بالمدارس الفنزويلية قضاء ساعتين أسبوعيًا؛ لتنمية مهارات التفكير لديهم.

أى أنه أصبحت هناك حصص ودروس لمادة يطلق عليها «التفكير» والكل هناك - فى فنزويلا - أصبح يعلم هذا؛ الطلبة.. المدرسون.. رجال التعليم وكذلك الآباء. ولقد كانت مهارات التفكير الفعلية التى اكتسبها التلاميذ على قدر كبير من الأهمية، ولكن الأهم هو شيوع فكرة تنمية مهارات التفكير من الأساس التى نمّت «إرادة» الناس هناك لأن يكونوا مفكرين؛ فلقد كان الانطباع العام للطالب بالمدارس هو إما أن يكون «طالبًا ذكيًا» أو «طالبًا غير ذكى»، وذلك اعتمادًا على سيره فى الدراسة ورضا مدرسيه عنه وكان مفهوم «الذكاء» هذا مفهومًا ذا قيمة كبيرة فى نظر المدرسين، وكان مثل: هذا الطالب «قصير» أو «طويل».. هذا الطالب «جميل» أو «عادى» أى أنه شىء ليس باليد حيلة لتغييره. بينما الحقيقة غير ذلك تمامًا، فالتفكير مهارة قابلة للتغيير، ويستطيع الإنسان أن يفعل الكثير لتنميتها وتحسين مستواها تمامًا؛ كما يتدرب ليصبح لاعب كرة أو طاهيًا ماهرًا، وهذه هى القناعة التى أصبحت لدى طلبة فنزويلا فأصبحوا الآن يستطيعون أن يفكروا فى أى قضية وعندهم الثقة فى أنهم سيخرجون بالعديد من الأفكار الوليدة وذلك بمساعدة الأدوات والأُطر التى تعلموها من دروس برنامج «كورت»، كما أصبحت لديهم القدرة على الاستماع للآخرين استماعًا إيجابيًا جيدًا، وأصبح ذوو الطباع الحادة والعنيفة منهم فى المناقشة والحوار أقل حدة بكثير؛ لأنهم تعلموا كيف يمكن توسيع رؤيتهم وكيف يمكن رسم خرائط

فكرية أكثر رحابة، وتعلموا كيف يتقبلون وجهات النظر الأخرى بحياد؛ لبحثها بدلاً من القفز العنيف والمباشر لردود أفعال نمطية.

إن استخدام قبعات التفكير ـ المشروح فى هذا الكتاب ـ هو إحدى الطرق لتقوية فكرة أهمية «الإرادة»: لأن تكون مفكرًا فلتصبح كذلك بالفعل.

مفاهيــم خاطئــة

وبالمناسبة، كون الإنسان منا أصبح مفكرًا فهذا لا يعنى أبدًا أنه بالتبعية سيكون على صواب باستمرار، فشخص يرى نفسه على صواب دائمًا غالبًا ما يكون ذا تفكير فقير (متكبر، غير شغوف بالاستكشاف، لا يستطيع رؤية البدائل... إلخ). إن كونك مفكرًا لا يعنى أنك ستكون على صواب دائمًا، كما لا يعنى مثلاً أنك ماهر أو أنك ستكون قادرًا على حل كل المشكلات العويصة التى ينتظر الناس منك أن تحلها.

إن كونك مفكرًا ـ فى رأيى ـ يعنى ببساطة وتواضع: الوعى الدائم بأنك تريد أن تكون مفكرًا وتأخذ دائمًا خطوات فى سبيل ذلك، وهذا شيء أبسط من أن تحقق رغبتك فى أن تكون لاعب جولف أو تنس أو عازف موسيقى، فهذا لا يحتاج لأدوات أو تجهيزات متعددة.

نعود فنقول: إن «الإرادة» لأن تصبح مفكرًا هى الخطوة الأولى وهى سهلة وصعبة فى نفس الوقت؛ لذلك فهى فى حاجة لأدوات وتكوينات ملموسة مساعدة مثل «قبعات التفكير الست».

والآن، إذا عدنا إلى شق «الأداء» بالنسبة للتفكير، فهل ـ فعلاً ـ

حركات مثل تجعيد الحواجب ووضع الذقن على اليد تؤدى فعلاً إلى حدوث تغيير فى الإنسان؟! الإجابة نعم، إذا كان ذلك يتم بطريقة واعية مدروسة موجهة وتسبقه «إرادة» متوافرة ولا يتم بشكل تلقائى طبيعى أو عفوى. والمدهش فعلاً أن تلك الحركات ـ على المستوى الفسيولوچى ـ تأتى بنتيجة فعلية، وهناك بعض الدلائل التى تقوّى فكرة أنك إذا وضعت ابتسامة على وجهك فسيتبع ذلك ـ فسيولوجيًا ـ أن تكون أكثر سعادة وأقل عُرضة للغضب، والناس بالفعل تتفاعل مع ابتسامات الموديلات المصطنعة بالإعلانات كما لو كانت حقيقية وتتحول العلامات أو الإشارات إلى حقيقة، وتتجاوب داخلنا مع تلك التعبيرات الخارجية.

وكان حديثنا هذا عن «الإرادة» و«الأداء» مدخلاً لنقول: إن طريقة قبعات التفكير الست طريقة ملموسة سوف تساعدك على ترجمة «الإرادة» إلى «أداء».



فى لعب الأدوار إجازة للـــذات

الناس لا تخجل من لعب دور «الأحمق» مثلاً؛ مادام ذلك واضحًا أنه مجرد دور تمثيلى بمسرحية ما، بل ويتفاخر الواحد منهم بأنه لعب الدور بأداء جيد ونجح فى تصوير صورة الأحمق كما ينبغى أن تكون، وأظهر «الحماقة» كأشد ما تكون وله الحق أن يفخر؛ لأن ذلك هو مقياس الإنجاز المتميز لهذا الدور.

وعندما يؤدى الإنسان «الدور» المطلوب منه ويدخل فيه، تنفصل ذاته لتصبح وقتها هى مخرج العرض. وللممثلين أساليب متنوعة فى تناول الأدوار؛ فمنهم من يفقد «ذاته» تمامًا ويأخذ «الذات» أو «الأنا» الخاصة بالدور، وآخرون يوجّهون أداء ذاتهم - مؤقتًا - لتؤدى أداء «ذات» الدور المطلوب. وكلا الأسلوبين يعتبر جيدًا فى حد ذاته؛ حيث يسمح كلاهما بإعطاء «إجازة» لـ «ذات» الممثل نفسه ولكن فى أحدهما تأخذ «ذات» الممثل إجازة بالمنزل، وفى الأسلوب الآخر تأخذ إجازة خارج المنزل.

إن لعب دور شخص آخر يسمح لـ «الذات» بالانطلاق خلف قيود صورتها الشخصية الذاتية وبالفعل نحن نجد كثيرًا من الممثلين خجولين أو جبناء فى حياتهم العادية خلاف الصورة التى يظهرون

بـهـا لـلـنـاس فـى الأدوار المختلفـة؛ لأن تلك الأدوار أعطتـهم الحريـة للانفلات من قيود «الذات».

إننا من الصعب أن نرى أنفسنا حمقى أو على خطأ أو لا نتمتع بالأناقة الكافية، إلا أننا نستطيع أن نستمتع بتأدية تلك «الأدوار» بواسطة مهاراتنا التمثيلية، وذلك دون أن ندمر «ذاتنا» أو نعيب فيها، بل نسعد بنظرة الناس لنا على أننا ممثلون جيدون، أى أن عملية تأدية «دور» هيكلى رمزى تحمى «ذاتنا» من أن تكون موضع لوم أو حرج؛ لذا نجد الناس المتشائمين بطبعهم يتحججون بوسوسة الشيطان عندما يريدون أن يكونوا متشائمين، وهذا يعنى ضمنيًا أنهم ليسوا كذلك فى العادة إلا أنهم يرون أنه من المفيد أن يكون هناك من يلعب تلك الأدوار التشاؤمية؛ ليبصرنا بسلبيات الأمور أو بجانبها المظلم؛ لذا فهم يتطوعون بذلك ويؤدونه بإتقان وبقصد وعن طيب خاطر؛ بُغية خدمة الرؤية المتكاملة.

وهذا الدور التقليدى التشاؤمى لوسوسة الشيطان يشبه إلى حد كبير الدور الذى يشار إليه بـ «قبعة التفكير السوداء» الذى سيوصف فيما بعد بالتفصيل، ولكن بدلاً من أن يكون هناك «دور» واحد من نوع واحد للتفكير ستكون هناك ستة «أدوار» بستة أنواع مختلفة للتفكير، يرمز لكل دور منها بقبعة تفكير من لون معين.

ومن هذا المنطلق، فإن الإعداد للعب «دور المفكر» بصفة عامة سيكون خطوة قيمة فى سبيل أن تكون مفكرًا بالفعل، ولكننا سنخطو خطوة أخرى للأمام ونقسم هذا الدور ـ دور المفكر ـ الكبير إلى أجزاء أكثر تخصصية ليكون لكل جزء صفاته الواضحة تمامًا، كما يحدث

فى تشكيل الأدوار بمسلسلات التليفزيون أو بالأفلام الغربية التقليدية أو بالذات فى الشكل الأصلى التراثى القديم بمسرحيات «الكابوكى» اليابانية؛ حيث تكون الأدوار كلها شديدة النمطية واضحة المعالم.

ويمكنك الآن أن تختار أى قبعة من قبعات التفكير الست لتضعها على رأسك فى أى لحظة؛ لتقوم بـ«الدور» المحدد طبقًا للون تلك القبعة، وما يمليه عليك هذا من نوعية معينة من التفكير، وعليك أن تشاهد نفسك وأنت تلعب هذا الدور، وعليك أن تؤديه بأفضل ما تستطيع دون أى محاذير أو قيود تنبع من «ذاتك»؛ لأنك لا تعبر عن «ذاتك» بل تؤدى «دورًا» كما هو مطلوب.

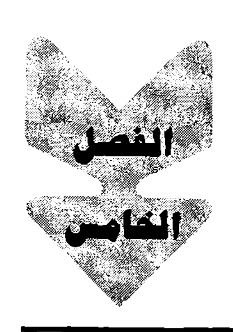
وعندما تغير القبعة التى ترتديها، فإن عليك تغيير «الدور» الذى تلعبه؛ فكل «دور» متميز عن الآخر، وكل قبعة لها نوعية التفكير المميزة لها، وبهذه الطريقة ستصبح أنت كـ «حزمة» من المفكرين المختلفين إلا أنهم يستخدمون نفس الرأس.

وكل ما ذكرناه يخدم فى النهاية عملية صنع «خرائط فكرية» - mapmaking - كطريقة تفكير شمولية وذات رؤية مستعرضة واسعة، وكما قلت - سابقًا - إن كل لون لقبعة من قبعات التفكير الست يعتبر لونًا مختلفًا من الألوان المستخدمة فى طباعة الخرائط التقليدية، وفى النهاية عندما تجتمع تلك الألوان «الفكرية» معًا فستكون «خريطة فكرية شاملة».

وفى الصفحات التالية سنصف كل قبعة من قبعات التفكير الست مؤكدين تميز واختلاف كل قبعة منها عن الأخرى، وما يتبع ذلك من تميز واختلاف فى نوعية «الأدوار» المطلوبة ممن يرتديها، فالقبعة

الحمراء مختلفة تمامًا عن البيضاء والقبعة الصفراء نقيض القبعة السوداء، و«دور» القبعة الزرقاء واضح الفرق بينه وبين «دور» القبعة الخضراء.

وتذكر دائمًا أن لعب الأدوار الكوميدية ليس مثل لعب الأدوار المأساوية، فإذا ارتديت زى المهرج عليك أداء شخصية المهرج، وإذا ارتديت قبعة الشرير فعليك أداء دور الشرير، ولتفخر بقدرتك على أداء الأدوار المختلفة، وبالمثل عند ارتداء قبعات التفكير ذات الألوان المختلفة فعليك أن تراعى تمامًا تمايز الأدوار بينها. وعند هذه النقطة نستطيع القول بأن التفكير سوف يأتى من الأدوار التى سنلعبها وليس معبرًا عن «ذاتنا»، وتلك هى الطريقة المُثْلَى لرسم الخرائط الفكرية الشاملة وبعدها يأتى دور «الذات» أو «الأنا» التى ستستطيع وقتها اختيار طريقها المفضل.



الاكتئـــاب والســوائل الأخرى!

جسم الإنسان ليس إلا بِرْكة من السوائل المتفاعلة

هذا الجزء من الكتاب موجه إلى هؤلاء الذين مازالوا غير مقتنعين بمفهوم «قبعات التفكير الست» ويرون أنها ليست إلا لعبة طائشة غير هادفة ولا تضيف شيئًا لمهاراتنا فى التفكير.. هؤلاء يجب عليهم قراءة هذا الجزء من الكتاب، أما الآخرون فيمكنهم تجاوز هذا الجزء إذا أرادوا.

لقد كان الإغريق القدماء على حق عندما كانوا يعتقدون أن سوائل الجسم المختلفة ذات تأثيرات متباينة على حالة الإنسان المزاجية، فإذا كنت متشائمًا ومكتئبًا مثلاً فإن ذلك بسبب أن سائل «الصفراء» Bile ـ وهو سائل تفرزه المرارة بجسم الإنسان ـ قد أصبح سائلاً أسودَ وبدأ ينتشر بحالته تلك فى أجهزة جسمك المختلفة. فى الواقع أن كلمة «الاكتئاب» أو «melancholy» باللغة الإنجليزية تعنى «الصفراء السوداء» أو ـ«Black Bile»ـ.

ويعنى هذا أن حالتك المزاجية ـ The mode ـ فى أى وقت تتحدد بواسطة السوائل التى تعم أجهزتك فى تلك الخطوة.. أى أن تلك السوائل تؤثر فى حالتك المزاجية وبدورها تؤثر تلك الحالة فى تفكيرك.

ويلاحظ كثير من الناس المُحبَطين أن الأفكار التى ترد بذهنهم ـ وهم فى حالة الإحباط ـ تختلف تمامًا عن تلك التى يستطيعون التفكير فيها عندما يحوم الابتهاج حول عقولهم.

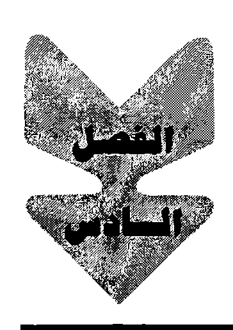
والآن وقد أصبحنا نعلم الكثير عن مخ الإنسان، نستطيع أن نقدم توصيفًا علميًا أدق لنظرية «سوائل الجسم» الإغريقية تلك وتأثيراتها الفسيولوچية المختلفة، فنحن نعلم الآن الكثير عن المواد الكيماوية لجسم الإنسان خاصة الموصلات العصبية «neurotransmitters» التى تربط الخلايا العصبية بعضها ببعض، ويعتبر التوازن بين أنواعها المختلفة عاملاً مؤثرًا للغاية فى سلوك الإنسان. ومع استمرار التقدم العلمى فى هذا المجال، فسوف نعرف المزيد عن تأثير تلك المواد الكيميائية فى حالتنا المزاجية وتفكيرنا.

تجربة بافلوف

أصبح فى حكم المؤكد الآن أن الاستجابات الفسيولوچية يمكن تعديلها من خلال تقدم عملية «التكيُّف الطبيعى»، وهذا ما أظهرته تجربة العالِم «بافلوف» عندما استطاع تدريب الحيوانات على رفع أو خفض ضغط دمها تبعًا لعلامات خارجية محددة. وبالمثل، فمن الممكن أن نطمح ـ باستمرار استخدام قبعات التفكير المختلفة والتدريب عليها ـ إلى أن تتحول تلك القبعات لعلامات لـ «التكيُّف» تدفع بإحداث تغيرات معينة بكيماويات المخ تتبعها ـ بالتبعية ـ تغيرات فى تفكيرنا.

والآن بعد وضوح فكرة تأثير التوازن بين كيماويات المخ على حالتنا المزاجية وتفكيرنا، نستطيع أن نقول: إن قبعات التفكير

المختلفة تستطيع أن تكون أداة مساعدة نستخدمها بوعى كـ «دوافع ومحفزات للتكَيُّف»، كفيلة بتعديل التوازن الكيماوى بالمخ لتتعدد أنماط تفكيرنا، وفى نفس الوقت تُنظم تلك الأنماط المختلفة فلا يطغى أحدها على الآخر، أو تتدافع كلها فى وقت واحد بالمخ فلا يستطيع أن يختار طريقه بينها.



الغــرض مــن قبعات التفكير الست

١) «القيمة الأولى» لقبعات التفكير: أن المسألة كلها هى «لعب أدوار» وبالتالى يستطيع التفكير التحرر من قيود «الذات» المسئولة عن معظم أخطاء التفكير العملية. إن طريقة القبعات تسمح لنا بالتفكير وبقول أشياء لم يكن يمكن قولها أو التفكير فيها بطريقة أخرى دون أن نخاطر بأن تكون «ذاتنا» موضع نقد أو توبيخ أو لوم. إن ارتداء زى المهرج وقبعته يمنحك تصريحًا كاملاً بلعب دور المهرج دون أى حرج أو غضاضة.

٢) «القيمة الثانية» لقبعات التفكير: هى فى «توجيه الانتباه»، فإذا كنا نريد من تفكيرنا أن يكون أكثر من مجرد ردود أفعال فلابد من طريقة لتوجيه الانتباه لجانب آخر للأمور التى تقابلنا، والقبعات الست هى طريقة تساعدنا على توجيه الانتباه لستة مناظير (جمع منظور) نستطيع أن نخرج منها بست رؤى مختلفة للقضايا المطروحة أمامنا.

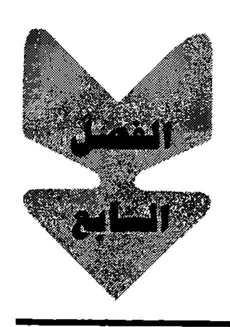
٣) «القيمة الثالثة» لقبعات التفكير: هى فى «سهولة التعامل» بها كلغة رمزية سواء بيننا وبين أنفسنا أو بيننا وبين الآخرين، فتستطيع مثلاً أن تطلب من شخص ما أن يرتدى «قبعته

الخضراء»؛ ليفكر تفكيرًا ابتكاريًا وتطلب من آخر وضع «القبعة الحمراء»؛ ليطلق لعواطفه العنان.. وهكذا.

٤) «القيمة الرابعة»: تكمن فى «تأثيرها الافتراضى فى كيمياء المخ» الذى نطمح أن تحققه تلك الطريقة بالتدريب على استخدامها المستمر، وبالتالى نكون قادرين على تنويع تفكيرنا.

٥) «القيمة الخامسة»: هى أنها «أرست قواعد محددة للعبة التفكير» والناس يبلون بلاءً حسنًا فى تعلم القواعد، وتلك أقوى أشكال التعليم فى مرحلة الأطفال بالذات.

وقواعد لعبة التفكير التى اقترحتها تختص بصناعة «خرائط فكرية شاملة» بدلاً من ممارسة الجدل العقيم.



ستة ألوان
لـ «قبعات التفكير الست»

لماذا تم اختيار الترميز اللونى؟

كل قبعة من قبعات التفكير الست لها لون مميز سواء: الأبيض، الأحمر، الأسود، الأصفر، الأخضر أو الأزرق، وتسمى كل قبعة بلونها، فتلك «القبعة البيضاء» وتلك «القبعة الحمراء».. وهكذا.

ولقد كان فى استطاعتى اختيار أسماء نُبهاء الإغريق القدماء لأرمز لكل قبعة ونوع التفكير الخاص بها، ولقد كان هذا سيُسعد بعض الناس، ولكنه من الناحية العملية قد يكون قليل القيمة؛ حيث إن الأسماء ستكون صعبة فى تذكُّرها.

إننى أريد من المفكرين أن يشاهدوا ويتخيلوا قبعات التفكير وكأنها قبعات حقيقية؛ وحتى يحدث هذا كان لابد من اختيار أسلوب «التمييز اللونى». ولكن تُرى، هل كانت هناك طريقة أخرى يمكنك بها التمييز بين القبعات؟ هل كان يمكن التمييز بينها بالشكل مثلاً؟ أعتقد أن هذا أيضًا كان سيكون صعبًا فى تعلمه، وقد يسبب الارتباك، بينما طريقة الألوان تجعل التصور أسهل.

القبعة البيضاء: اللون الأبيض يعتبر محايدًا وموضوعيًا؛ لذا

كانت تلك القبعة معنية بالحقائق الموضوعية والأشكال والرسومات التوضيحية.

القبعة الحمراء: اللون الأحمر يوحى بالغضب، بالغيظ، بالأحاسيس المتأججة؛ لذا فإن دور هذه القبعة هو إعطاء وجهة النظر العاطفية غير المبررة.

القبعة السوداء: الأسود هو لون مظلم سلبى؛ لذا فالقبعة السوداء ستغطى النواحى السلبية.

القبعة الصفراء: إن الأصفر هو لون مشمس وإيجابى؛ لذا فالقبعة الصفراء قبعة متفائلة ويغطى دورها الآمال والتفكير فى الإيجابيات.

القبعة الخضراء: الأخضر هو لون الزرع والنمو المثمر الوفير والتكاثر الخضرى؛ لذا فتلك القبعة تشير إلى الإبداع والأفكار الجديدة.

القبعة الزرقاء: اللون الأزرق هو لون بارد وهو لون السماء التى تعلو على أى شىء آخر؛ لذا فالقبعة الزرقاء معنية بالسيطرة والتنظيم لعمليات التفكير، وعملية استخدام القبعات الأخرى، فلا يطغى دور إحداها على الأخرى.

وهكذا نرى أن تذكر وظيفة كل قبعة سيكون سهلاً إذا تذكرت لونها والأشياء المرافقة لهذا اللون ـ كما أوضحنا فيما سبق.

كما يمكنك أن تربط بين ألوان القبعات الست.. لتكن ثلاثة أزواج:

الأبيض والأحمر: كتعبير عن الحياد والعاطفة.

الأسود والأصفر: كتعبير عن السلبيات والإيجابيات.

الأخضر والأزرق: كتعبير عن الإبداع والنظام.

وفى الاستخدام العملى، راعِ دائمًا أن تشير للقبعات بلونها، وليس أبدًا بوظائفها وهناك سبب جيد لذلك؛ فأنت إذا سألت شخصًا ما أن يعطيك انطباعه العاطفى لشيء ما؛ فلن تحصل للأسف على إجابة أمينة؛ لأن الناس يعتقدون أنه من الخطأ أن نكون عاطفيين ونحن نفكر أو نأخذ قراراتنا، بينما استخدامك لمصطلح «القبعة الحمراء» الرمزى المحايد سوف يرفع الحرج ويزيل القيد ويجعلك تحصل على إجابة ذات درجة أمان ومصداقية أكثر.

بالمثل، نستطيع أن نرى أنه من الأفضل والأسهل أن نطلب من شخص ما أن يخلع «القبعة السوداء» من على رأسه لدقيقة واحدة عن أن نطلب منه أن يكف عن التشاؤم أو ذكر السلبيات فقط. إن حياد الألوان يسمح باستخدام القبعات دون عوائق، ويصبح التفكير «لعبة» ذات قواعد محددة بدلاً من أن يكون بمثابة حذر وشجب متبادل.

- لذا دعونا نستخدم لغة «القبعات» مباشرة.
- أنا أريدك أن تخلع قبعتك السوداء.
- دعونا نضع كلنا قبعات تفكيرنا الحمراء لعدة دقائق.
- هذا حسن بالنسبة لقبعة التفكير الصفراء، دعونا الآن نتحول لارتداء القبعة البيضاء.

وإذا كنت ستتعامل مع ناس لم يقرءوا بعد هذا الكتاب ولا يعون اللغة الرمزية لقبعات التفكير الست فسيمكنك أن تشرح لهم وبسرعة وبمساعدة الألوان طبيعة دور كل قبعة ونكهتها الخاصة، ثم تتبع ذلك بإعطائهم نسخة من هذا الكتاب لقراءته.

وكلما انتشرت تلك اللغة الرمزية زادت كفاءتها فى الاستخدام

العام، فتستطيع أنت وأنا أن نشارك فى أى مناقشة ونتبادل وضع القبعات الواحدة تلو الأخرى مع أنفسنا أو مع الآخرين.

ملخص الباب الأول

- إن الغرض من قبعات التفكير الست هو فض الاشتباك الذى يحدث بين الأنواع المختلفة من التفكير فى وقت واحد وتمكين المفكر من استخدام نوع واحد من التفكير فى وقت واحد.
- إن طريقة قبعات التفكير الست تهدف إلى جذب التفكير من طريقة «الجدل»، التى تختزل التفكير فى مجرد وجهتى نظر متصارعتين ينبغى أن تنتصر إحداهما على الأخر إلى طريقة «عمل خرائط تفكيرية شاملة»، وهذا يجعل من عملية التفكير عملية ذات مرحلتين؛ المرحلة الأولى تختص بعمل خريطة تفكيرية شاملة للأمر محل البحث وتأتى المرحلة الثانية بعدها لتختص باختيار الطريق السليم على خريطة التفكير، وبدون شك أنه كلما كانت الخريطة جيدة بطريقة كافية ظهر واضحًا بها أفضل طريق يمكن اختياره.
- توفر طريقة قبعات التفكير الست المصطنعة قوانين محددة للعبة التفكير، وتساعد على استدعاء أنواع مختلفة من التفكير بواسطة أوامر قصيرة.
- تم اختيار طريقة الترميز اللونى للتمييز بين قبعات التفكير الست، وتم اختيار الألوان بطريقة تتوافق مع طبيعة نوعية تفكير كل قبعة، فجاءت القبعة البيضاء: كرمز للحقائق الخالصة والمعلومات والرسومات التوضيحية.

والقبعة الحمراء: كرمز للتعبير عن العواطف والأحاسيس وأيضًا الحدس أو البديهة.

والقبعة السوداء: كرمز للبحث عن سلبيات الأمور وتعليل عدم توقع نجاح الاقتراحات المقدمة.

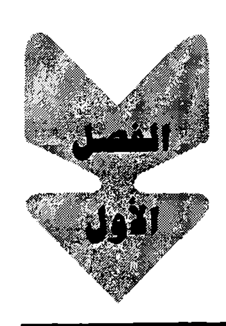
والقبعة الصفراء: كرمز للتفاؤل والتفكير البنَّاء والبحث عن الإيجابيات والفرص المتوقعة.

والقبعة الخضراء: كرمز للإبداع وتوليد الأفكار الجديدة.. تمامًا كما تخرج النباتات من البذور الصغيرة.

والقبعة الزرقاء: كرمز للسيطرة وتنظيم التفكير بهدوء وحكمة.



قبعات التفكير الست



القبعة البيضاء
الحقائق والرسومات التوضيحية

هل تستطيع أن تلعب دور كمبيوتر؟!

هل تستطيع أن تلعب دور «كمبيوتر»؛ بمعنى أن تعطينا فقط «الحقائق» بطريقة محايدة وموضوعية دون النظر للتفسير أو التأويل؟! فقط إعطاء الحقائق الخاصة بموضوع ما.. فهل تستطيع؟!

فى الواقع، إنه ليس للعواطف دور فى عمل الحاسبات الآلية فهى - إلى الآن - مازالت أجهزة جامدة غير عاطفية (قد يحدث تغيير لها فى المستقبل!)؛ لذلك فنحن نتوقع من الكمبيوتر أن يرينا الحقائق والرسومات التوضيحية فقط عند طلبها، ولا نتوقع منه أن يتجادل معنا أو أن يستخدم ذخيرة ذاكرته من الحقائق والرسومات التوضيحية فى دعم موقفه بتلك المجادلة.

ومن المعتاد أن تُدس الحقائق والرسومات التوضيحية فى أى مجادلة أو مناقشة بيننا، وكثيرًا ما تستخدم الحقائق لأغراض معينة، وليس لمجرد تقديمها كحقائق فقط، وهذا يجعل من المستحيل معالجتها بموضوعية مادامت هى جزءًا من الجدال؛ لذلك فنحن فى حاجة ماسَّة لمُنبه يقول لنا فى لحظات معينة: «من فضلكم، الحقائق فقط دون مجادلات».

ولسوء الحظ، فإن الفكر الغربى بعاداته فى الجدال كان يفضل القفز للاستنتاجات أولاً ثم تُساق الحقائق بعد ذلك لتدعيم تلك الاستنتاجات، وعلى النقيض من ذلك فى نوعية التفكير «المعنية بعمل الخرائط الفكرية أولاً»، والتى أتبناها، فإن علينا عمل «الخريطة» أولاً ثم اختيار الطريق بعد ذلك، وهذا لا يتم إلا بعد عرض كل الحقائق والرسومات التوضيحية أولاً.

من هذا، فإن «قبعة التفكير البيضاء» تعتبر طريقة مريحة لاستدعاء الحقائق والرسومات التوضيحية لتوضع فى البداية بطريقة محايدة وموضوعية.

ترشيد طلب المعلومات والحقائق

فى يوم من الأيام، رُفعت قضية ضخمة جدًا خاصة بسحب الثقة من شركة ـ International Business Machines ـ «IBM» الأمريكية بالولايات المتحدة الأمريكية، ولكن سرعان ما تم إسقاط تلك القضية وصرف النظر عنها، وكان السبب وراء ذلك أن أمريكا أدركت أنها فى أمسِّ الحاجة لقوة شركة «IBM» حتى تستطيع أن تقف أمام المنافسة اليابانية ـ عالية التنظيم والكفاءة ـ فى مجال الإلكترونيات.

وكان هناك سبب آخر لإسقاط تلك القضية، فلقد قدمت شركة «IBM» عددًا مهولاً من المستندات والوثائق بلغ ٧ ملايين وثيقة ـ فيما أعتقد ـ مما يعتبر شيئًا تعجيزيًا لأى هيئة محكمة للتعامل معه؛ حيث إن هناك احتمالاً كبيرًا أن أى قاضٍ سيتصدى لتلك القضية هناك، ستوافيه المنية قبل أن ينتهى من فحص هذا الفيض من المعلومات الموجودة بتلك الوثائق الخاصة، والقضاة غالبًا ما

يُختارون بعد أن يكونوا قد وصلوا لسن كبيرة إلى حد ما؛ لضمان تمتعهم بالحكمة الكافية لتلك الوظيفة، وبالتالى تكون تلك القضية غير قابلة للتعامل معها إلا إذا اخترنا لها قاضيًا «حدثًا» تكون تلك هى قضيته الوحيدة طيلة حياته!

النقطة التى نستطيع أن نخرج بها من تلك القصة هى أن طلب الحصول على الحقائق أو الرسومات التوضيحية يمكن أن يُستجاب له بكمٍّ ضخم للغاية من المعلومات التى يمكن أن يغرق أسفلها طالب تلك الحقائق المجردة! وأى محاولة لتبسيط أو اختزال هذا الكمِّ من الحقائق بعد ذلك قد يُنظَر لها على أنها اختيار متعمد لبعض الحقائق ـ دون غيرها ـ من أجل دعم تصور معين مسبق فقط بخصوص قضية ما.

من أجل هذا ـ وحتى لا يُدفن طالب الحقائق تحت جبال المعلومات ـ فإن على الشخص الذى يطلب نوعية التفكير الخاصة بالقبعة البيضاء أن يركز طلبه من البداية من أجل أن يحصل بعد ذلك على المعلومات المطلوبة فقط، فإن طلبت منك أن ترتدى «قبعة التفكير البيضاء» وتحدثنى عن «البطالة» مثلاً؛ فستغمرنى بكمٍّ لا نهائى من المعلومات، ولكن إذا أتبعت طلبى هذا بأن تمدنى مثلاً بإحصائية عن خريجى الجامعات الذين مضى على تخرجهم ستة أشهر ولم يعملوا بعد، فبالتأكيد أن المعلومة المعطاة هنا ستكون أكثر تركيزًا وأكثر فائدة.

إن هذه العملية الخاصة بوضع «إطار من الأسئلة التركيزية» لابد أن تعتبر جزءًا طبيعيًا من عملية طلب المعلومات، والمحامون

الماهرون فى التحقيقات وتقصِّى الحقائق غالبًا ما يضعون تلك الأطر طوال الوقت أثناء عملهم؛ لذا فالقضاة والمحامون بالمحاكم يمكنهم أن يجدوا فى «لغة القبعة البيضاء» ما يسهّل عملهم، كما أنه من المفترض - نموذجيًّا ومثاليًّا - أن يرتدى الشهود «قبعة التفكير البيضاء» هم أيضًا وهم يجيبون عن أسئلة رجال القضاء؛ ليقدموا فقط الحقائق المجردة. ولنتأمل ذلك مثلاً فى هذا الحوار بإحدى المحاكم:

- لقد رجع المُدعى عليه لشقته فى تمام الساعة السادسة والنصف صباحًا؛ لأنه كان قد قضى الليل كله فى لعب القمار.
- هل رأيت المدعى عليه فعلاً وهو يلعب القمار فى ليلة ٣٠ يونية، أم هو الذى قال لك إنه عائد لتوّه من لعب القمار؟
- لا يا حضرة القاضى، لا هذا ولا ذاك، ولكن المدعى عليه عادةً ما يلعب القمار كل ليلة.
- أيها الشاهد لو طلبت منك ارتداء قبعة التفكير البيضاء التى تبحث عن الحقائق الفعلية المجردة فقط وإعادة شهادتك، فماذا ستقول؟
- أقول فقط: إننى رأيت المدعى عليه يعود لشقته فى تمام الساعة السادسة والنصف فى صباح أول يوليو.
- شكرًا لك، يمكنك أن تجلس الآن.

الآن وفى المثال السابق تحديدًا أرجو أن يكون قد تبلور الدور الحقيقى لـ «تفكير القبعة البيضاء» ولكن حذارِ من أن تكون الأُطر التى توضع من قِبل طالب المعلومات للأسئلة التركيزية تهدف فقط إلى دعم تصور ما دون غيره، فهذا هو عكس المقصود تمامًا من

«تفكير القبعة البيضاء».. فالهدف الرئيسى لها هو الحصول على الحقائق الفعلية بطريقة محايدة ومتعادلة وموضوعية ومجردة، دون أى نية مبيتة تقصد خدمة أى توجهات مسبقة.

لذلك فإن على أى شخص يحاول أن يضع إطارًا من الأسئلة التركيزية فى سبيل الحصول على المعلومات المطلوبة أن يتأكد هو نفسه من أنه يرتدى قبعة التفكير البيضاء قبل أن يطلب من الآخرين ارتداءها، أو بطريقة أخرى عليه أن يسأل نفسه: «هل أنت حقيقةً تحاول أن تحصل على الحقائق بشكل عام مجرد أم أنك تسعى فقط لتجميع ما يدعم فكرة ما مكوَّنة مسبقًا فى رأسك؟».

كيف يمكن الحصول على حقائق خالصة مصاغة بعبارات دقيقة؟

فى العام الماضى، كانت هناك نسبة زيادة فى مبيعات اللحم التركى بالولايات المتحدة الأمريكية بلغت ٢٥٪؛ نتيجة زيادة الاهتمام والوعى بنظم التغذية وعلاقتها بالصحة العامة، والناس ترى أن اللحم التركى أخف وأقل احتواءً على الدهون وعلى الكوليسترول.

سيد «چون»، لقد سألتك أن تضع قبعة التفكير البيضاء؛ لذا فالحقيقة، هى فقط، أن هناك زيادة فى مبيعات اللحم التركى بلغت ٢٥٪ العام الماضى أما باقى حديثك فهو تفسيرك أنت.

لا سيدى، إن بحوث التسويق أظهرت بوضوح أن السبب الذى كان يقدمه الناس لشرائهم اللحم التركى هو أنهم يعلمون أنه لحم أقل فى نسبة احتوائه على الكوليسترول.

حسنًا، أصبح لدينا الآن حقيقتان؛ الحقيقة الأولى: أن مبيعات اللحم التركى زادت بنسبة ٢٥٪ العام الماضى، والحقيقة الثانية: أن بعض بحوث التسويق أظهرت أن الناس تُقبل على شراء اللحم التركى؛ لأنه فى نظرهم يحتوى على نسبة قليلة من الكوليسترول.

إن «قبعة التفكير البيضاء» تعطى نوعًا من تحديد الاتجاه، نسعى إليه فى تعاملنا مع المعلومات، ولعبنا الدور المقصود من «القبعة البيضاء» يتطلب بعض المهارات وربما أكثر مما يتطلبه لعب دور أىٍّ من قبعات التفكير الأخرى.

مثال آخر يوضح أهمية التدقيق فى استخدام الكلمات المناسبة، ونحن نسعى لتحديد الحقائق الخالصة تحديدًا فعليًّا مجردًا:

هناك اتجاه متصاعد لعدد النساء المدخنات للسجائر.

هذا الكلام لا نستطيع أن نعتبره حقيقة.

إنه حقيقة، ولدىَّ هنا الإحصائيات التى تشير إلى ذلك.

إن إحصائياتك تلك تُظهر أنه بالنسبة للسنوات الثلاث الماضية هناك زيادة فى استهلاك السجائر بين النساء عن الأعوام السابقة.

وألا يعنى ذلك أن هناك بالفعل اتجاهًا متصاعدًا؟

ربما يعنى هذا أن هناك اتجاهًا متصاعدًا بالفعل ولكنه مجرد تفسير، وبالنسبة لى فإن كلمة «اتجاه» تعنى: «أن شيئًا يحدث وسيظل يحدث فى المستقبل»، وإذا كنت ستقول لى: إننا نستطيع أن نستشف

من إحصائياتك أن هناك «اتجاهًا» لزيادة عدد المدخنات (أى أن عددهن ازداد وسيظل يزداد كفهمى لكلمة «اتجاه») فأنا أقول لك: إن هذا الاستهلاك المتزايد للسجائر بين النساء، الذى تظهره الإحصائيات، قد يكون بسبب أن النساء المدخنات أصبحن يدخن أكثر، وليس نتيجة دخول نساء جديدة فى دائرة التدخين.. ولماذا يدخن أكثر؟ لأى سبب.. مثلاً لزيادة التوتر أو القلق.

سبب آخر.. من الممكن ببساطة أن يكون صناع السجائر قد أنفقوا أموالاً غير عادية خلال السنوات الثلاث الأخيرة؛ من أجل إقناع النساء بتدخين السجائر من خلال حملات الدعاية المكثفة.

السبب الأول وهو زيادة معدلات التوتر والقلق، وربط ذلك بزيادة معدلات استهلاك السجائر قد يشكل «اتجاهًا» بالفعل، إذ إنه يحمل فرصًا أكثر لأن يستمر ذلك تصاعديًا مستقبلاً؛ لأن توتر وقلق الإنسان يزداد ولا يقل مع تطور العصر، وبالتالى يكون استخدام كلمة «اتجاه» هنا ـ بالمعنى الذى أوضحناه سابقًا ـ مناسبًا وفى مكانه.

أما بالنسبة للسبب الثانى الخاص بتركيز الدعاية خلال فترة السنوات الثلاث السابقة؛ فذلك لا يوفر فرصًا كثيرة فى المستقبل لأن تستمر ظاهرة تزايد استهلاك السجائر بين النساء ـ سواء بزيادة عدد المدخنات أو زيادة استهلاك المدخنات بالفعل ـ بطريقة تصاعدية، وبالتالى لا نستطيع بأمانة استخدام كلمة «اتجاه» هنا ـ بمفهومها الذى شرحته لكم ـ فقد لا تستمر حملات الدعاية بنفس ذلك النجاح والقوة اللذين حدثا فى السنوات الثلاث الماضية، وبالتالى تعود معدلات استهلاك النساء للسجائر إلى الانخفاض والتقهقر مرة أخرى،

وبالتالى يصبح وقتها من الخطأ التعبير عن ذلك بأنه كان بالفعل «اتجاهًا».

لذلك فإنه من الأفضل استخدام «قبعة التفكير البيضاء» خالصةً نقية.. ونقول: «إن السنوات الثلاث الماضية أظهرت الإحصائيات فيها زيادة فى استهلاك السجائر بين النساء». ونقف عند هذا الحد ثم بعد ذكر تلك «الحقيقة» الخالصة المجردة، نبدأ فى مناقشة تفسيرات ودلالات ومسببات ذلك، والتوقعات المستقبلية... إلخ.. كلٌ حسب وجهة نظره ورؤيته دون أن يدعى أحد أن ما يقوله - هو وحده - يدخل ضمن صلب الحقيقة.

من هذا المنطلق، فإن «قبعة التفكير البيضاء» تصبح نظامًا تدريبيًا يشجع المفكر على الفصل بين ما هو «حقيقة»، وما هو «تفسيرات مقترحة» بطريقة واضحة تمامًا داخل عقله؛ وبذلك يمكننا أن نتخيل كم سيكون استخدام قبعة التفكير البيضاء صعبًا للغاية بالنسبة لرجال السياسة!!

نحو تصنيف الحقائق

نستطيع أن نعود الآن للعبارة التى ذكرتها فى فصل «التقمُّص» عن تمثال الفنان «رودين» الرجل المفكر؛ حيث قلت: «أعتقد» أن أحد عملى «رودين» الفنيين الأصليين الاثنين لـ «الرجل المفكر» توجد فى «بيونس إيرس» فى الميدان الموجود أمام مبنى البرلمان.. على الأقل هذا ما أخبرتنى به مرشدتى وهى تشير لهذا التمثال المصبوب من البرونز الخالص لـ «مفكر منهمك».

إنها «حقيقة»، أننى كنت فى «بيونس إيرس» كما أنها «حقيقة»؛ أن مرشدتى أشارت لتمثال الفنان «رودين»، ولكن إذا قلنا: «إن هناك إحدى النسخ الأصلية الاثنتين لتمثال «الرجل المفكر» للفنان «رودين» موجودة بذلك الميدان الموجود أمام مبنى البرلمان بـ«بيونس إيرس»، فإن هذا الكلام يفرق بين الحقيقتين اللتين ذكرناهما؛ أولاً فى كونه عرضة لمفاسد محتملة فى عمل الذاكرة سواء «ذاكرة المرشدة» وقدرتها على استرجاع معلومات مؤكدة - فقد تكون تلك النسخة غير أصلية أو قد يكون هناك عدد أكبر من النسخ الأصلية فى أماكن أخرى... إلخ - أو ذاكرتى أنا وقدرتها على استرجاع ما قالته المرشدة؛ لذا فإننى آثرت أن أُصَدِّر كلامى هذا بكلمة «أعتقد»، أى إننى اخترت أن أصدق «ذاكرتى»، وما قالته المرشدة «أعتقد» فى صحته.

وفى الواقع، إن ما يعتبر من «الحقائق» بيننا أكثره - ببساطة - مجرد «تعليقات مصاغة بشكل مفعم بالثقة»، أو هو مجرد «اعتقاد شخصى» فى لحظة ما. ولأن الحياة لابد أن تستمر وتتحرك بنشاط، فمن الصعب أو من غير الممكن أن نفحص كل ما نقوله - نحن والآخرون - فحصًا تتوافر به المتطلبات الصارمة للتجارب العلمية من أجل هذا.. ولنكون أكثر عملية، فلقد وضعنا نوعًا من «نظام ثنائى الطبقات» - Two-tier System - لـ «الحقائق» فأصبحت هناك:

١) «حقائق اعتقادية» - Believed facts..

٢) «حقائق تم فحصها» - checked facts..

ولن نستطيع أن نتجاهل «الحقائق الاعتقادية» ولا نضع لها

مكانًا خلال «تفكير القبعة البيضاء»، ولكن لابد أن يكون واضحًا تمامًا فى أذهاننا أنها «حقائق من الدرجة الثانية».

إن باستطاعة شخص ما أن يقول مثلاً: «أعتقد أننى على صواب عندما أقول لك: إن الأجيال الجديدة من الطائرات البوينج ٧٥٧ أكثر هدوءًا فى تشغيلها عن الأجيال السابقة من نفس الطائرات»، ويستطيع آخر أن يقول: «أعتقد أن تشرشل كان معجبًا فى السر بهتلر»... إلخ، والقارئ الحساس يستطيع أن يلمس كم تكون تلك العبارات «ذاتية الاعتقاد» من الناحية العملية مرنة كجسم «العرسة» التى تستطيع أن تتلوَّى وتتشكَّل كما تريد، أى أنها عبارات تسمح لأى شخص بأن يقول أى شىء ثم يمضى لحال سبيله. وبالفعل، فالطريق مفتوح للزعم والإشاعات والأقاويل لتندسَّ بيننا، إلا أننا يجب أن نجد طريقة لنضع أمامنا فقط «الحقائق الاعتقادية».

إن النقطة الهامة هنا هى فى «توظيف الحقائق»، فإذا كانت هناك «حقيقة» سنتخذها أساسًا أو قاعدة نبنى عليها قرارنا، فإننا سنكون فى حاجة شديدة لفحصها أولاً، أى أن علينا أولاً أن نخمن أيًا من «الحقائق الاعتقادية» يمكن أن يكون مفيدًا لنا لنبدأ فى تجربته والتحقق من صحته.

وعلى سبيل المثال؛ إذا كان الاعتقاد السابق عن «مدى هدوء طائرات البوينج ٧٥٧ وتميزها عن الأجيال السابقة من الطائرات» مهمًا بالنسبة لعملية إنشاء المطارات وتجهيزها فسنكون فى أمسِّ الحاجة لأن نأخذ تلك الحقيقة لنفحصها ونتأكد من صحتها عمليًا وبطريقة مؤكدة؛ لتتحول من «حقيقة اعتقادية» لـ«حقيقة تم فحصها».

إن مفتاح قواعد استخدام قبعة التفكير البيضاء هو قاعدة: «أنه علينا ألا نضع الأشياء فى مستوى أعلى مما تستحقه بالفعل»، ولنتذكر دائمًا المنظومة ثنائية الطبقات لتصنيف الحقائق، ونحن نتعامل مع الحقائق القادمة إلينا.

ودعونى أكرر أننا وإن كنا قد قسمنا الحقائق لطبقتين، فإنه يظل لدينا احتياج للطبقة الثانية الخاصة بـ «الحقائق الاعتقادية» كحقائق من الدرجة الثانية جنبًا إلى جنب لـ «الحقائق التى تم فحصها» كحقائق من الدرجة الأولى؛ وذلك لأن التجريب والافتراضات والإثارة أشياء أساسية للتفكير - وخاصة النوع الإبداعى منه - وتلك الأشياء تتوافر بـ«الحقائق الاعتقادية» وتستطيع أن تشكل إطار عمل يجذبنا بعيدًا عن أسر «الحقائق التى تم فحصها» فقط.

المسافة بين الرأى والاعتقاد

ونأتى الآن لنقطة صعبة وهى التفرقة بين «الرأى» و«الاعتقاد»، فالآراء غير مسموح بها إطلاقًا من خلال «تفكير القبعة البيضاء»؛ لأنها تحطم الغرض منه تمامًا، فقبعة التفكير البيضاء معنية بـ«الحقائق»، والحقائق من المستوى «الاعتقادى» تمثل مستوًى أقوى من مجرد «الآراء». فأنت عندما «تعتقد» فى شىء، فإن هذا يعنى أنك «تعتقد» أنه «حقيقة» ولكن لم يتم فحصها بدقة بعد.. إلا أن هذا لا يعنى أنه لا يمكنك أن «تعتقد» فى «رأى» شخص آخر.

وقد يرى البعض أن نقسم «الحقائق» إلى «حقائق تم فحصها» و«حقائق لم يتم فحصها بعد»؛ حتى نستبعد «الآراء» من الدخول تحت

«القبعة البيضاء» مختلطة بـ «الحقائق الاعتقادية» ولا بأس من هذا، وفى النهاية يظل التعامل مع الحقائق هو الفيصل، وهو لب القضية.

حياد القبعة البيضاء

إن المفكر عندما يرتدى «القبعة البيضاء»، عليه استخدام عبارات ذات مكونات محايدة ليضعها فقط أمامه على المنضدة دون استخدامها لدفع وجهة نظر معينة؛ لأنه بمجرد أن تستخدم تلك العبارات لتفضيل وجهة نظر ما، فإن ذلك يعنى أن «دور» قبعة التفكير البيضاء قد استخدم بطريقة سيئة وغير سليمة، وأصبح لهذا الدور طبيعة ثانية يكون هَمَّ المفكر خلالها الانسياب بين العبارات وتطويعها لمجرد الفوز فى المناقشة فقط، بينما ما نريده نحن هو أن ننمى ملَكة الموضوعية والحياد تمامًا مثل تلك الموضوعية والمحايدة التى يتمتع بها مكتشف أو عالم مُلاحظ يلاحظ فقط بعناية مكونات البيئة الطبيعية حولنا دون أى نية لتطويعها أو استخدامها لخدمة غرض ما بعد ذلك؛ أى أن مهمته كمهمة راسم الخرائط تتوقف فقط عند مجرد رسم الخريطة، وتلك هى حدود دور «قبعة التفكير البيضاء».

إن «قبعة التفكير البيضاء» تضع فقط عينات الحقائق أمامنا على المِنضدة، تمامًا كما يفرغ التلميذ محتويات جيوبه من: عملات.. لبان.. حلوى... إلخ أمام الآخرين.

الثقافة اليابانية

لم يتأثر اليابانيون قطُّ بالعادات الغربية فى الجدال، ولعل هذا

يكون بسبب أن «الرفض» أو «الاعتراض» يعتبر خروجًا عن الأدب أو من الأشياء التى تعرّض صاحبها للمخاطرة فى المجتمعات الإقطاعية.

أو ربما لأن «الاحترام المتبادل» وعدم إحراج الآخرين وحفظ ماء وجههم يعتبر من الأشياء الهامة جدًّا لدى اليابانيين، والتى من أجلها يتركون الصدامات الجدلية.

كما يبدو أن «الثقافة اليابانية» ليست مبنية على «الذاتية الفردية» كما هو الحال بالنسبة لـ «الثقافة الغربية» والجدال يحتاج لحضور قوى لـ «الذات» أو «الأنا» وتفسير هذا التضاد بين «الثقافة اليابانية» و«الثقافة الغربية» هو أن «الثقافة اليابانية» لم تتأثر بلغة التفكير الإغريقى القديم التى نمت وتطورت على يد رهبان القرون الوسطى كطريقة لمجابهة أصحاب البدع وإثبات خطئهم فقط.

لذا تبدو الصورة الآن وكأن اليابانيين لا يتجادلون ونحن - الغربيين - نعشق الجدال.

اجتماعات الإجماع الغربية

إن الاجتماعات على الطريقة الغربية ينضم لها المشاركون ومعهم وجهات نظرهم المختلفة من البداية، وفى أغلب الأحيان يوافقون على القرار النهائى الذى كانوا يريدون صدوره، أى أن تلك اللقاءات الجماعية تتكون من سيل من الجدال بين وجهات نظر المشاركين المختلفة لرؤية أيها يواجه بالنقد وأيها يلتف حوله الأنصار، وبناء على ذلك يتم تعديل وتحسين الأفكار الأصلية فقط

التى بدأ بها المشاركون فى الاجتماع، أى أننا نستطيع أن نصور الأمر كما لو كان «نحتًا للرخام» أو بمعنًى آخر البدء بكتلةٍ رخامية ضخمة ثم يتوالى نحتها - بواسطة المشاركين - لتصل إلى التصور النهائى.

إن اجتماعات الإجماع على الطريقة الغربية لم تعد الآن شديدة الصراع الجدلى - كما كان الحال بين الرهبان وأصحاب البدع بالقرون الوسطى - وذلك لأن اجتماعات الإجماع هذه لا تنتهى بطرف فائز وطرف خاسر، ولكن النتيجة التى تخرج بها تلك الاجتماعات يتم الوصول إليها بمشاركة كل فرد وأصبحت مقبولة من الجميع، وهذا أشبه ما يكون أيضًا بـ«تشكيل الصلصال»؛ حيث يكون هناك عمود هيكلى توضع حوله قطع الصلصال وتشكل لإعطاء التصور النهائى.

اجتماعات اليابانيين:

أما اجتماعات اليابانيين فهى ليست اجتماعات إجماع! وأنا أدرك أنه من الصعب على الغربيين تفهُّم أن اليابانيين يشاركون بالاجتماعات دون أن يوجد فى رءوسهم أى أفكار سابقة التكوين.. فقط يأتون «ليستمعوا».. يستمعون لماذا؟ يستمعون لكل مشارك منهم بالترتيب، حيث يضع كل واحد منهم «قبعته البيضاء» فى دوره، ويعطى ما عنده من معلومات محايدة، وبالتدريج تصبح «الخريطة الفكرية» أكثر اكتمالاً وأكثر احتواءً على التفاصيل.. وعندما تنتهى يصبح «الطريق» واضحًا للجميع، وأنا لا أقترح أن تتم تلك الخطوة خلال لقاء أو اجتماع واحد.. لا.. فلتأخذ حقها كاملة حتى لو احتاج ذلك أكثر من اجتماع على مدار أسابيع أو شهور.

إن النقطة الرئيسية فى اجتماعات اليابانيين هى أنه لا أحد يقدم أفكارًا سابقة التجهيز من البداية، بل تُعْطَى المعلومات أولاً على طريقة «القبعة البيضاء»، وتلك المعلومات رويدًا رويدًا سوف تنظم نفسها لتكون فكرة، والحاضرون يشاهدون ذلك وهو يحدث أمام أعينهم بهدوء وتمهل. إن التوجه الغربى يرى أن الأفكار ينبغى أن «تُطرق» بواسطة الجدال لتصل للشكل النهائى، بينما التوجه اليابانى يرى أن الأفكار تنبثق كشجيرات تُغذى ويسمح لها بالنمو تدريجيًا لتصل للشكل النهائى.

وإذا كنا لا نستطيع تغيير الثقافات، فنحن فى حاجة لـ«آلية» تمكننا من السيطرة على عادات جدالنا، وذلك هو بالضبط دور «القبعة البيضاء» التى عندما تستخدم بواسطة المشاركين فى الاجتماعات تجعلهم يقولون: «دعونا كلنا نتقمص أدوار يابانيين يشاركون فى اجتماع يابانى».

وهكذا يمكن لـ «قبعة التفكير البيضاء» أن توفر لنا طريقة عملية وآلية، أو لغة مصطنعة تمكننا من تحقيق التحول للأسلوب اليابانى.

الحقائق والصدق

«الصدق» و«الحقائق» ليسا مترادفين كما يتخيل معظم الناس، فكلمة «الصدق» - Truth - لها علاقة أكثر بنظام صياغة العبارات والكلمات والفلسفة من وراء ذلك، بينما كلمة «الحقائق» - Facts - فتتعلق أكثر بخبرات تم فحصها والتأكد منها. وأصحاب العقول العملية قد لا يهتمون بتلك التحديدات، وهؤلاء يمكنهم القفز فوق هذا الجزء من الكتاب.

وإليكم هذا المثال:

إذا كان كل الإوز الذى حدث أن شاهدناه ذا لون أبيض، فهل نستطيع أن نقول تلك العبارة الجريئة: «كل الإوز ذو لون أبيض».. نعم نستطيع ونحن نفعل ذلك بالفعل، وعند لحظة ما تعتبر تلك العبارة صادقة بالنسبة لخبرتنا، وبالتالى تكون أيضًا «حقيقة» من نفس المنظور (منظور خبرتنا)، وعند أول وَزّة سوداء نشاهدها؛ ستصبح تلك العبارة السابقة «غير صادقة»؛ أى إننا تحولنا من «الصدق» «لعدم الصدق» بطريقة فجائية ملحوظة، وبالنسبة لموقف تلك العبارة السابقة الآن «كحقيقة» فلا نستطيع أن نلغيها كليةً، فخبرتنا أو مشاهدتنا الفعلية أظهرت لنا أن هناك ١٠٠ وزة بيضاء رأيناها بالفعل ولم نَرَ إلا وزة واحدة سوداء؛ لذا فإنه ـ وكحقيقة منبثقة عن خبرتنا ـ نستطيع أن نقول: (معظم الإوز لونه أبيض) أو (الإوز لونه أبيض عمومًا) أو (أكثر من ٩٩٪ من الإوز لونه أبيض)؛ وبذلك نرتفع أكثر بنسبة «صدق الحقائق» خاصة تلك المبنية على خبرتنا الذاتية.

إن عبارة «عمومًا» التى استخدمناها فى صياغة المثال السابق تعتبر إلى حد كبير عبارة عملية جدًّا ولكن بالنسبة لرجال علم «المنطق» ـ المناطقة ـ ليست ذات فائدة؛ لأن علم «المنطق» ينتقل من عبارة صادقة بصفة مطلقة ليبنى عليها عبارة صادقة أخرى؛ لذلك تعتبر كلمة «كل» فى هذا السياق مهمة جدًّا، إذ يمكن أن نبدأ بعبارة: (كل الإوز أبيض) لنبنى عليها بعد ذلك عبارة أخرى صادقة تبدأ بـ«إذَن»...، وتلك هى الطريقة التى بنى عليها علم «المنطق» لمن لم يدرسوه.

بينما نحن ـ ومن الناحية العملية ـ وبمجرد أن رأينا أول وزة سوداء أصبحت عبارة: («كل» الإوز أبيض) عبارة «غير صادقة» إلا إذا أطلقنا على الإوز الأسود اسمًا آخر، وبالتالى تصبح القضية عند هذه اللحظة مسألة كلمات وتعريفات، أى أننا إذا اخترنا أن يظل «البياض» أو «اللون الأبيض» جزءًا رئيسيًا فى تعريف كلمة «الإوز» تصبح «الإوزة السوداء» شيئًا آخر، وخارج ذلك التعريف.

أما إذا أسقطنا «البياض» من تعريف الإوز كجزء رئيسى واعتمدنا فى التعريف على صفات أخرى لأصبح بإمكاننا احتواء «الإوزة السوداء» داخل حساباتنا.. وكما ترون، فإن المسألة فى النهاية مسألة تعامل مع الكلمات، وتصميمات لتعاريف مختلفة لها، وذلك هو جوهر علم «الفلسفة».

و«قبعة التفكير البيضاء» تميل أكثر لأن تكون أداة عملية معنية أكثر بالمعلومات المستخدمة لذلك تقبل استخدام لغة عبارات.. مثل: «عمومًا»، «بصفة عامة»، «معظم»... إلخ فى ظل أنه ليس بالإمكان دائمًا الحصول على إحصائيات دقيقة تمكننا من استخدام كلمة «كل» الخاصة بأهل «المنطق»، بدلاً من تلك العبارات التقريبية مرنة الحدود، ولهذا فنحن ـ فى الغالب ـ فى حاجة لاستخدام «النظام ثنائى الطبقات» الذى اقترحناه فيما سبق بخصوص الحقائق (حقائق اعتقادية ـ حقائق تم فحصها).

وهناك العديد من العبارات الترجيحية التى نستخدمها مثل: دائمًا يصدق هذا.. بصفة عامة.. عمومًا.. غالبًا.. أحيانًا.. لحد ما.. نادرًا.. إلخ، وبالطبع فإنه من المفيد أن تشمل معلوماتنا التى نسعى لجمعها

من خلال «تفكير القبعة البيضاء» معلومات عن تلك الأشياء التى تحدث أحيانًا كثيرة، ومع ذلك فأحيانًا ما يكون العلم بالأشياء نادرة الحدوث أيضًا هامًا. فمرض الحصبة مثلاً عادة غير مؤذٍ، وهذا هو الغالب، ولكننا لابد أن نعلم أيضًا أنه فى أحيان نادرة قد تعقبه التهابات تصيب الأذن؛ لذا فعلمنا عن ذلك الاحتمال ـ حتى وإن كان نادر الحدوث ـ مهم لاتخاذ الاحتياطات المناسبة لمنع حدوثه من البداية أو الاستعداد لمواجهته إذا حدث وإذا كنا قد سمحنا لـ «النوادر» أو الأشياء نادرة الحدوث بالوجود الشرعى تحت مظلة «دور» قبعة التفكير البيضاء؛ فإننا نسمح بذلك أيضًا لـ «الحكايات» و«الأمثلة الشاذة»... إلخ كنوعية من المعلومات، ولكن المهم هو الإطار الذى توضع به، أو العنوان الذى تذكر تحته، فلابد من تصنيف المعلومات: هل هى حقائق ثبتت صحتها؟ أم هى حقائق اعتقادية؟ أم مجرد مثال شاذ؟ أم ليست إلا حكاية؟ إلخ.

ولقد كان حرصنا كبيرًا على أن نجعل من قبعة التفكير البيضاء أداة عملية تستطيع أن تحوى كافة أنواع المعلومات، ولكن النقطة الرئيسية التى لا يجب أن نغفلها هى الإطار الذى تقدم من خلاله المعلومة.

وليكن هدفنا دائمًا هو السعى نحو المزيد من التدقيق فى حديثنا وكلامنا، فقد يقول قائل:

- كل الخبراء يتوقعون انخفاض معدل الفائدة بنهاية هذا العام.
- لقد تحدثت لأربعة خبراء وتوقع كل منهم أن معدل الفائدة سينخفض بنهاية هذا العام.



لقد تحدثت لمستر فلينت ومستر زيجلد ومستر چون ومستر تومسون، وكلهم يتوقعون انخفاض معدل الفائدة بنهاية هذا العام.

وتلك ثلاثة مستويات من التدقيق، ولكن حتى المستوى الثالث ربما لا يكون جيدًا بطريقة كافية؛ لأنه قد يكون من المفيد معرفة الوقت الذى تم فيه أخذ رأى هؤلاء الخبراء، وظروف المجتمع وقتها، وهذا لم يظهر لنا من الحديث.. وما أود أن أقوله إنه إذا كان من المستحيل الوصول إلى الحقيقة المطلقة أو الصدق التام، فعلينا ونحن نرتدى قبعة التفكير البيضاء أن نكافح من أجل الاقتراب من ذلك قدر ما نستطيع، فهذا هو الأفضل.

من يضع قبعة التفكير البيضاء؟

يمكنك أنت أن تضع قبعة تفكيرك البيضاء أو أن تطلب من شخص آخر أن يرتديها أو أن يرتديها الجميع فى لحظة ما، أو أن تختار أن يُجاب عن أسئلتك وهى موضوعة على رأس من تطلب منه المعلومات.. وهكذا يمكن استخدام قبعة التفكير البيضاء بالمواقف المختلفة؛ من أجل جمع المعلومات المحايدة والإحصائيات والتقارير والرسومات التوضيحية والأشكال المجردة... إلخ، مع استبعاد أشياء أخرى هامة تحتويها أدوار قبعات التفكير الأخرى مثل: الحدس، الحكم من خلال الخبرة، والأحاسيس، والانطباعات والأداء. فهدف قبعة التفكير البيضاء فقط هو طلب المعلومات.

ملخص تفكير القبعة البيضاء

- عندما تضع على رأسك «قبعة تفكيرك البيضاء» تخيل نفسك «كمبيوتر» يعطى الحقائق والأشكال التوضيحية التى تُطلَب منه بطريقة محايدة وموضوعية دون الدخول فى تفسيرات أو آراء.
- على الشخص الذى يطلب المعلومات أن يستخدم «الأسئلة التركيزية» من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة فقط دون أن يوجد بينها فجوات فى حاجة إلى الاستكمال.
- من الناحية العلمية، هناك «نظام ثنائى الطبقات» لتصنيف المعلومات يتكون من:

(أ) طبقة أولى: وهى حقائق تم فحصها وإثباتها ـ «Checked facts» ـ وتعتبر حقائق من الدرجة الأولى.

(ب) طبقة ثانية: وهى حقائق اعتقادية «Believed facts» يُعتَقَدُ فى صدقها، ولكن لم يتم فحصها تمامًا بعد، وتعتبر حقائق من الدرجة الثانية.

- إن هناك مجالاً واسعًا من عبارات الترجيح التى نستخدمها وتتدرج مستوياتها من «دائمًا يصدق هذا» وحتى «لا يصدق هذا أبدًا» مرورًا بـ«عمومًا»، و«أحيانًا»، و«عادة»... إلخ، ويُسمح باستخدام تلك العبارات الترجيحية بمستوياتها المختلفة ونحن نقدم المعلومات فى ظل قبعة التفكير البيضاء، بشرط أن نراعى دائمًا تقديم المعلومة فى الإطار المناسب وتحت العنوان السليم، فهناك «الحقائق الاعتقادية» وكذلك «الحقائق التى سبق فحصها تمامًا» كما أن هناك «النوادر» و«الحكايات»، وكذلك «الأمثلة الشاذة».

■ **إن** «قبعة التفكير البيضاء» تعتبر أداة توجيه وتدريب على الدقة والتنظيم تدفع من يرتديها لأن يناضل من أجل أن يكون أكثر حيادًا وموضوعية فى تقديم المعلومات.

■ **يمكنك** ارتداء قبعة تفكيرك البيضاء أو أن تطلب من الآخرين ارتداءها أو أن يرتديها الجميع فى لحظة ما، مع الأخذ فى الاعتبار دائمًا أن «البياض» أو «اللالون» هو إشارة للحياد.



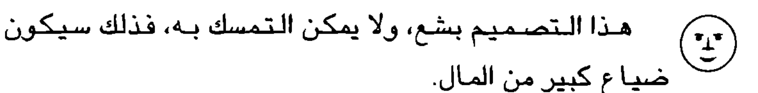
القبعة الحمراء
العواطف والأحاسيس

قبعة التفكير الحمراء خُصصت كلها للعواطف والأحاسيس والنواحى اللاعقلانية فى التفكير؛ حيث تعمل على إمداد الإنسان بقناة هيكلية محددة، تنساب منها تلك الأشياء ـ دون الحاجة للتبرير أو ذكر الأسباب التى بُنيت عليها ـ للهواء الطلق كأجزاء شرعية من «خريطة التفكير» الكُلية الشاملة.

إننا إذا لم نسمح بأن تكون العواطف والأحاسيس أحد مُدخلات عملية التفكير، فستكمن تلك الأشياء فى الخلفية.. أو فى عقلنا الباطن وتؤثر فى كل تفكيرنا دون أن يكون ذلك ظاهرًا لنا؛ لذا «فتفكير القبعة الحمراء» يعترف بحقيقة وقوة تأثير العواطف والأحاسيس والحدس والبديهة.

لذا تعتبر «قبعة التفكير الحمراء» بمثابة نقيض لـ «قبعة التفكير البيضاء» التى تتميز بالحياد والموضوعية والخلو من النكهة العاطفية.

- لا تسألنى لماذا.. أنا لا أحب إتمام تلك الصفقة.. إنها مُشينة.
- أنا لا أحب ذلك الشخص، ولا أريد أن يكون لى معه أى مشاريع أو أعمال.. هذا كل ما لدىَّ تجاهه.



هـذا التصـميم بشع، ولا يمكن التمسك بـه، فذلك سيكـون ضياع كبير من المال.

إن أحاسيسى الداخلية أن هذه الصفقة لن يُكتب لها النجاح وستجر علينا الكثير من المشاكل القانونية.

أنا أشعر بأنه ليس من العدل إخفاء تلك المعلومة حتى يتم التوقيع على الصفقة.

إن أى مفكر يريد التعبير عن مثل تلك النوعية من الأحاسيس لابد أن يستخدم «القبعة الحمراء»، فتلك القبعة تعطى تصريحًا رسميًّا للتعبير عن الأحاسيس التى تتنوع بين الحدس والعواطف الخالصة.

ومع استخدام «قبعة التفكير الحمراء» لن توجد هناك حاجة أبدًا لتبرير أو شرح الأحاسيس.. فقط نخرجها للسطح دون حساب ودون أى تأثير عقلانى.

إن هناك مرحلتين تستطيع العواطف من خلالهما التأثير فى التفكير:

المرحلة الأولى: مرحلة عمل خريطة التفكير الشاملة:

لا نستطيع أن نغفل صوت العواطف والأحاسيس ونحن نضع خريطة تفكير شاملة لموضوع ما؛ لأن فى هذا إغفالاً لعنصر هام يحركنا - بالفطرة وأحيانًا دون أن ندرى - مهما كنا محايدين أو موضوعيين؛ لأننا فى النهاية بشر ولسنا آلات كمبيوتر؛ لذلك يجب - وعن طريق «قبعة التفكير الحمراء» - إعطاء الشرعية لظهور تلك العواطف والأحاسيس على سطح خريطة التفكير، فلا تكون هناك فرصة بالتالى لأن تعمل فى الخفاء وبطريقة سلبية وتؤثر فى تفكيرنا بطريقة سيئة دون أن ندرى.

فمن الممكن مثلاً أن تكون هناك خلفية قوية من العواطف مثل الخوف، الغضب، الكره، الشك، الغيرة، الحب... إلخ والتى تحدد وتلون إدراكنا للأشياء والأشخاص من حولنا، والغرض من «قبعة التفكير الحمراء» هو إظهار تلك العواطف الكامنة التى تقبع فى خلفية نفوسنا، وبالتالى نستطيع ملاحظة تأثيراتها على اختياراتنا وقراراتنا والعمل على الحد من خطورة سيطرة العواطف الخلفية على عملية التفكير كلها، وقد تكون تلك العواطف الخلفية مرتبطة بشخص ما، أو موقف ما، أو أى شىء آخر.

وتنطلق تلك العواطف فى الغالب من الانطباعات الأولية[١] فقد يتولد لديك انطباع مثلاً أنك أُهنت من شخص ما، فيتلون كل تفكيرك تجاه هذا الشخص بتلك المشاعر، فترفض كل ما يقوله وتسقطه من نظرك[٢].

وفى الواقع نحن غالبًا ما نندفع بسرعة إلى تبنى أحكام انطباعية أولية سريعة ونظل أسرى العواطف والمشاعر المنبعثة من تلك الأحكام، و«تفكير القبعة الحمراء» يعطينا الفرصة لإظهار تلك العواطف والمشاعر وجلبها للسطح فور تكونها؛ فلا تتحكم فينا من الداخل دون أن ندرى.

إذا كان علىَّ أن أضع قبعة تفكيرى الحمراء؛ فإننى أستطيع أن أقول: إن عرضك الذى تقدمه يخدم اهتمامك الشخصى أكثر مما يخدم الشركة.

(١) التى ربما قد تكون خادعة أو غير كافية لتبنى تقييم شامل لشخص ما أو موقف ما.

(٢) رغم أنه حتى لو كان قد أخطأ فى حقك فى موقف ما فلا يعنى هذا أبدًا أن كل ما سيقوله سيكون خطأ أو غير مقبول أو لا يحتوى على نقاط إيجابية يمكن استثمارها، أو معلومات هامة تكتمل بها خريطة التفكير.

إن قبعة تفكيرى الحمراء تخبرنى أنك تعارض فكرة الاندماج بين الشركتين بهدف الحفاظ على وظيفتك أكثر من الحرص على مصلحة المساهمين.

المرحلة الثانية: مرحلة اتخاذ القرار:

بعد اكتمال صنع «خريطة تفكير» شاملة تأتى مرحلة اختيار الطريق عليها، أو عملية «اتخاذ القرار»، وفى الواقع نحن لا نستطيع أن ننكر أن عملية اتخاذ القرار تلك هى فى النهاية «عملية عاطفية»، فأى قرار يبنى على قاعدة من «القيم» (الانتماء - العقيدة - حب الوطن - إيثار المصلحة العامة - الإيمان بمبادئ معينة - مُثل عليا - رؤية معينة للأهداف والإستراتيجيات - منظور ما لرسالة الإنسان بصفة عامة... إلخ)، ونحن نتفاعل «عاطفيًا» مع تلك القيم (فتفاعلنا مع «قيمة الحرية» مثلاً هو فى النهاية تفاعل عاطفى، يزداد إذ كنا أصلاً محرومين منها)[1].

ولكن، هل تستطيع «قبعة التفكير الحمراء» استخراج كل العواطف الداخلية التى نسعى لإخفائها لتظهر على السطح بطريقة شرعية؟

إننى أعارض ترقية ذلك الشخص؛ لأننى أغار منه ومن صعوده السريع للنفوذ والنجاح.

هل يستطيع أى شخص حقيقةً أن يبوح بمشاعر الغيرة تلك؟!

(١) وإحدى فوائد «قبعة التفكير الحمراء» هى تسليط الضوء على «الخلفيات العاطفية القيمية» لصناعة أى قرار ليكون ذلك واضحًا لأنفسنا أو للآخرين أو حتى لمن سيقومون بتنفيذ القرار؛ لأن تلك الأمور عندما تكون واضحة فستكون لها تأثيراتها الإيجابية الواضحة على التفاعل مع القرار.

بالطبع لا، ولكن لغة «القبعة الحمراء» تسمح بالتعبير عن ذلك بطريقة غير مباشرة.

سوف أضع قبعة تفكيرى الحمراء وأقول: إننى أشعر بأن اعتراضى على ترقية ذلك الشخص ربما يرجع - فى جزء منه - إلى مشاعر الغيرة.

ويمكن التعبير عن ذلك بطريقة أخرى تبعد أكثر عن المباشرة المحرجة:

تحت غطاء تأديتى للدور المطلوب من مرتدى قبعة التفكير الحمراء سوف أقول: إننى أعارض ترقية ذلك الشخص لمجرد مشاعر داخلية لدىَّ.

وبالتالى يمكن رفع الحرج عن التعبير الحر عن المشاعر الداخلية.. ومع ذلك، فإنك إذا ظللت تشعر بالحرج لك أو لغيرك عند إخراج مشاعرك الداخلية فيمكنك أن ترتدى «قبعة تفكيرك الحمراء» بينك وبين نفسك أولاً؛ لاستخراج كل عواطفك وأحاسيسك الدفينة للسطح بطريقة شرعية وبدون أى حرج كمرحلة أولى، ثم لك بعد ذلك - وبمساعدة لغة قبعة التفكير الحمراء - أن تعبر عن تلك المشاعر للآخرين بالأسلوب الذى تراه مناسبًا؛ لتوصيل ما بداخلك دون حرج لك أو لغيرك، إن «قبعة التفكير الحمراء» تشجع البحث عن إجابة لسؤال هام وهو: ما العواطف التى خلقت هذا الموقف أو ذاك؟

الحدس ـ أو البديهية ـ وموقعه تحت القبعة الحمراء:

كلمة «الحدس» أو البديهية تستخدم لغويًّا بطريقتين، كلتاهما صحيحة إلا أن آلية عمل المخ بكلتيهما مختلفة تمامًا.

فكلمة «الحدس» قد يُقصد بها تلك البصيرة المفاجئة التى تلمع بالذهن فتجعلنا نفهم شيئًا ما فجأة بطريقة مختلفة تمامًا عما كنا نفهمه قبل ذلك، وذلك غالبًا ما يؤدى للإبداع أو الاكتشافات العلمية أو الحلول المتقدمة للألغاز الرياضية[1].

الطريقة الأخرى التى تستخدم بها كلمة «حدس» هى عندما نعبر بها عن: الفهم الفورى لموقف ما وصياغة حكم عليه، مبنى على «الخبرة»، وعملية «صياغة حكم فورى» تلك تتسم بكونها عملية مركبة ومعقدة بحيث يصعب التعبير عما حدث خلالها بالكلمات أو تعليل وتفنيد أسباب الوصول إلى ذلك الحكم الفورى.

لدىَّ حدس أن هذه العربة الكهربائية لن تحقق لنا معدل بيع عاليًا.

إن مثل هذا «الحدس» ربما يكون مبنيًّا على معرفة بالسوق وخبرة بما حدث مع منتجات مشابهة فى السابق، وكذلك على جذب أو تنفير مثل ذلك السعر على قرار الشراء بالنسبة للعملاء... إلخ.

إن مثل هذا «الحدس» المبنى على صياغة حكم فورى مركب منبثق من خبرة متراكمة هو ما أود أن أتعامل معه هنا وأجعل له

(١) مثل ما حدث مع أرشميدس ـ العالم المعروف ـ الذى اكتشف قانون الطفو وهو جالس يستحم بحمام المنزل وجسده كله مغمور بالماء فقفز صائحًا: «وجدتها»... «وجدتها».

شـرعـيـة تحت «قـبـعـة الـتـفـكير الحمـراء» كـنـوع مـن الـعـواطـف والأحـاسيس.

- إن لدىَّ «حدسًا» قويًا أن تذكرة الأتوبيس تلك، والمشاجرة الـتـى حـدثت هـمـا مـفـتـاح حل لـغز جريمة الـقـتل الـتـى نـحـن بصددها.

- إن لدىَّ «حدسًا» أن تلك النظرية ليست هى الصحيحة، فهى معقدة جدًّا وفوضوية.

إن الـعـلـمـاء الـنـاجـحين ورجـال الأعـمـال الـنـاجـحين والـقـادة العسكريين الناجحين لديهم جميعًا ـ فيما يبدو ـ ذلك «الحدس» الذى يجعلهم يحكمون على الأمور بتوفيق وسرعة بناءً على الخبرات التى اختزنوها على مر السنين.

إننا أحيانًا ما نشير لرجل أعمال بأنه «يشم رائحة المال» وهذا يعنى أن فرص تعظيم الأرباح وجنى مزيد من الأموال والثروات ليست واضحة بطريقة كافية يمكن مشاهدتها لأى شخص، ولكن رجل الأعمال الناجح المتمتع بملَكة «شم الأموال» يستطيع بـ«حدسه» الوصول إليها.

ورغم هذا نستطيع أن نقول: إنه ليس هناك شىء مؤكد بالنسبة لـ«الحدس»، إذ تظل هناك نسبة أو احتمالية الخطأ واردة.. من هنا ينبع السؤال: كيف سنتعامل مع «الحدس» تحت «القبعة الحمراء»؟

سبق أن قلنا: إننا سنعطى «الحدس» الشرعية من خلال «القبعة الحمراء» كنوع من الأحاسيس، ولن نفرد له قبعة مستقلة.

وشـرعـيـة «الحدس» تحت «الـقـبـعـة الحمـراء» لـن تـكـون مـرتـبـطـة

بالقدرة على تعليله أو تفنيد أسبابه، فقد نستطيع ذلك أو نعجز عنه، ولكن يظل تعاملنا مع «الحدس» على أساس أنه جزء من «خريطة التفكير» الشاملة.

إننا نستطيع أن نتعامل مع «الحدس» كما نتعامل مع «مُرشد» مثلاً، ونحن عندما نجد «مرشدًا» ما، ثبتت توقعاته كثيرًا فى الماضى؛ فنحن نصغى إليه وإلى نصائحه التى يقدمها لنا أكثر وأكثر، فـ«حدس» هذا المرشد كان صحيحًا لمرات عديدة؛ لذا فنحن نميل بشدة للاستماع إليه.

إننا نستطيع أن نستفيد ونسترشد بـ«حدس» رجل ذى خبرة تراكمية فى مجال المال والاقتصاد لتحديد أى الصفقات نعقدها، وأيها نتركها، إلا أن رجلاً بمثل هذه المواصفات قد لا يكون من المفيد الاسترشاد به فى موضوع انتخاب الرئيس المناسب للبلاد مثلا؛ لأن ذلك ليس هو المجال الذى بنى من خلاله خبرته التراكمية.

وليس هناك شىء مؤكد - كما قلنا - بالنسبة لـ«الحدس»؛ لذا فقد نكسب وقد نخسر، كما ينبغى عدم الخلط بين «الحدس» و«الإلهام الروحى أو الصوفى» فنحن عندما نتحدث عن «الحدس» نتحدث عن شىء ملموس يعتبر جزءًا من عملية التفكير، يمكن توظيفه فى اختيار الطريق، ولسنا نتحدث عن شىء غيبى.

والآن، هل من علاقة بين «الرأى» و«الحدس»؟ لقد رأينا - فيما سبق - أن «قبعة التفكير البيضاء» لا تسمح بالتعبير عن «الرأى» من خلالها (إلا أنها تسمح بتسجيل رأى الآخرين والاعتقاد بصحته)؛ وذلك لأن «الرأى» يبنى على مزيج من الحكم على الأمور وتفسير

الظروف والملابسات المحيطة والحدس، وليس على مجرد «الحقائق والمعلومات المجردة» التى هى مجال عمل «قبعة التفكير البيضاء» الأوحد؛ لذلك فـ «الرأى» يعبر عنه من خلال قبعات أخرى خلاف البيضاء مثل الحمراء والسوداء أو الصفراء بناءً على: هل «الرأى» مبنى بدرجةٍ أكبر على قاعدة من الأحاسيس غير المبررة (القبعة الحمراء)، أم على قاعدة من الحقائق المؤكدة التى ترجح نقاطًا سلبية (قبعة التفكير السوداء) أو نقاطًا إيجابية (قبعة التفكير الصفراء)؟

وإذا جاء «الرأى» تحت مظلة «قبعة التفكير الحمراء» فإننى أفضل أن نعبر عنه كإحساس.

- إحساسى أن التمرد هو المسئول عن معظم جرائم الأحداث.
- إحساسى أن شركات الإنتاج السينمائية فى حاجة للمزيد من الأفلام ذات التقنية العالية التى تثير اهتمام الناس من أجل زيادة إيراداتها.

متى تستخدم قبعة التفكير الحمراء؟

يمكن استخدام «القبعة الحمراء» فى أى وقت خلال أى لقاء أو نقاش أو محادثة للتعبير عن المشاعر تجاه الموضوع محل النقاش أو حتى تجاه طريقة إدارة اللقاء ذاتها.

- أصل لـ «قبعة تفكيرى الحمراء» لأقول لك: إننى لا أحب تلك الطريقة التى يدار بها هذا اللقاء من أساسه.
- إننى أريد أن أقول عبارة تحت القبعة الحمراء: أنا أشعر أننا نُدفع لموافقة لا نريدها.

مستر هربر إن رؤية قبعة تفكيرى الحمراء هى: أنك لا تسمع أبدًا لرأى أى فرد آخر.. لقد قلت ما أريد وسأخلع الآن قبعتى الحمراء.

قيمة القبعة الحمراء تكمن فى أنها مصطنعة:

قد يبدو للبعض أن لغة أو عرف «القبعة الحمراء» يبدو مصطنعًا أو غير مهم، فهل نحن حقًا فى حاجة لوضع القبعة الحمراء لنغضب مثلاً؟! وهل ليس بالإمكان إظهار العواطف بواسطة النظرات أو نبرة الصوت؟!

وأقول لهؤلاء: إذا كنتم ترون فى لغة القبعة الحمراء شيئًا مصطنعًا فإن ذلك هو قيمتها الحقيقية، فالعواطف - فى الوضع العادى - تأخذ بعض الوقت لتظهر، ووقتًا أطول لتموت وسط جو ملبد بالاستياء والعبوس المتبادل بين الأفراد المشاركين فى الاجتماعات، بينما تسمح قبعة التفكير الحمراء للشخص باستدعاء العواطف أو استبعادها فى غضون دقائق، فمن السهل ارتداء القبعة أو خلعها كما تريد.

كما أن وجهات النظر التى تظهر من خلال «دور» قبعة التفكير الحمراء تكون أقل ذاتية وشخصية، وأقل إثارة لحرج الآخرين؛ لأن الأمر برمته مجرد أدوار ملعوبة بلغة رمزية هيكلية وبطريقة مصطنعة.

و«القبعة الحمراء» تقلل الشِّجار، فكل شخص يستطيع أن يرتديها فى أى وقت ليعبر عن مشاعره بطريقة آمنة شرعية - وخاصةً إذا أحس أن هناك شيئًا حوله يضايقه أو أن هناك حيلاً أو تحايلات تتم حول الأمور محل البحث - دون أن يضطر لإخفاء أو كتم تلك المشاعر

الدفينة لتعمل فى الخفاء، وتسيطر سلبيًّا على التفكير كله، أو تصل بالإنسان لنقطة الانفجار.

ونظرًا لأن «القبعة الحمراء» وفرت قناة محددة للأحاسيس والعواطف، فلم تعد هناك حاجة لأن تظل تلك الأحاسيس والعواطف سرية، فأى شخص يريد أن يعبر عن أحاسيسه فى لحظة ما أصبح لديه الطريقة لذلك، كما لم يعد ضروريًّا أن تخمن أحاسيس الآخرين؛ فقط اسألهم مباشرةً أن يضعوا قبعاتهم الحمراء.

- إننى أريدك أن تضع قبعتك الحمراء وتخبرنى بما تراه فى أطروحتى التى عرضتها عليك.
- إننى أشعر أننا كلنا نريد أن نوقع على ذلك الاتفاق وندخله حيز التنفيذ، فما رؤيتك تحت قبعتك الحمراء يا مستر موريس؟

هل يستطيع التفكير تغيير العواطف؟

بمجرد ظهور العواطف للنور بواسطة لغة القبعة الحمراء يصبح من السهل بعد ذلك العمل على المزيد من اكتشافها، بل حتى تغييرها، وهذا يعتبر فى حد ذاته جزءًا من دور «تفكير القبعة الحمراء».

إن التفكير قادر على تغيير العواطف ليس بشقه المنطقى فقط، بل بشقه الإدراكى أيضًا، فإننا إذا أدركنا أو رأينا شيئًا ما بطريقة مختلفة عما سبق، فإن عواطفنا أيضًا ستتعدل طبقًا لهذا الإدراك الجديد.

- لا تنظر لهذا الأمر على أنه هزيمة، بل انظر له على أنه طريقة قوية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة فى طريقة لعبك للتنس.

- هل لو جاء هذا الغرض من جهتك لأصبح مقبولاً الآن؟
- سجل عندك تلك الملحوظة كخبرة تعليمية أساسية بدلاً من أن تسجلها كخطأ فى الحكم على الأمور، ولتعلم أن الإنسان لا يتعلم مجانًا - كما يقول المثل - وليكن عزاؤك أنه من الآن فصاعدًا لن تخطئ مثل هذا الخطأ مرة أخرى.

وبالطبع ليس من الممكن دائمًا الوصول إلى إدراك جديد أو منظور آخر للأمور نستطيع به تعديل عواطفنا دائمًا، أو حتى العمل على تلاشيها تمامًا إلا أنه من الحكمة دائمًا أن نحاول عمل ذلك.

وبعد أن تتضح الخلفية العاطفية للأمور محل النقاش يصبح من المفيد تخيل خلفية عاطفية مختلفة، ورؤية كيف ستكون الأمور وقتها لو تغيرت تلك الخلفية العاطفية المترسبة حاليًا.

- كلنا يعلم أن تلك المفاوضات تتم فى ظل خلفية مشبعة بالتشكك والشبهات من قبل الأطراف المشاركة.. دعونا نحاول أن نتخيل كيف سيكون تفكيرنا لو وثق كل طرف بالآخر حقيقةً.
- إن هناك إحساسًا بأن ما نقرره هنا لن يغير فى الأمور شيئًا، ولكن دعونا نتخيل أن الأمر ليس كذلك وأننا مازلنا قادرين على السيطرة على الأمور.

تجنب المناطق ذات الحساسية العالية:

كما أشرت سابقًا، فإن العواطف والأحاسيس تعتبر جزءًا من خريطة التفكير الملونة، وبواسطة عرف القبعة الحمراء نستطيع أن نعرف تلك المناطق ذات اللون الكثيف أو الحساسية الشديدة من

الناحية العاطفية، وبالتالى نستطيع تصميم حلول للأمور المعروضة أمامنا، تجنب الدخول فى مثل تلك المناطق شديدة الحساسية.

- إن قيودك المقترحة للحفاظ على سرية عملك شيء واضح الحساسية بالنسبة لنا، وخاصة فى ظل التنافس بين الشركات، لذلك فسوف نتجنب الخوض فى تفاصيل ذلك الآن.

- إن النقابة التنفيذية لن تقبل أبدًا أى اقتراح يؤدى لتخفيض الأجور، وهذا واضح لنا بشدة.

العواطف كأساس لمواقف المساومة بين عدة بدائل:

عادة ما تكون العواطف متضمنة داخل مواقف مساومات ولا أقصد ـ بالطبع ـ بتلك العواطف تبادل العبوس أو التهديد أو استجداء الشفقة، بل ما أعنيه هو «القيم» العاطفية المتغيرة التى تنسب للقضايا المختلفة والتى تعتبر أساس عمليات التفاوض، فالشيء الواحد قد يكون له «قيمة» ما لبعض الناس و«قيمة» أخرى مختلفة لدى البعض الآخر، وتلك «القيمة» يمكن التعبير عنها مباشرة بواسطة تفكير القبعة الحمراء.

ونحن نتفق أن أقصى غرض لأى تفكير يجب أن يكون هو رضاء الشخص المفكر، أى أن الغرض من التفكير فى النهاية هو إرضاء عواطف المفكر ورغباته، وتكمن صعوبة ذلك فى ثلاثة مواقف اختيار، تنبع منها ثلاثة أسئلة لابد أن يساوم من يجيب عنها بين عدة بدائل:

«**السؤال الأول**» **هو**: هل السير المقترح للأمور يحقق فعلاً إرضاء الرغبات الظاهرة؟



إنـنـى لا أحس أن تـخـفـيض الـثـمـن سـوف يـرفـع بـالـفـعـل مبيعـاتنـا.

و «**الموقف الثـانـى**»: عندمـا يكون إرضـاء رغبـات طرف يتم على حساب رضـاء الطرف الآخر.

نـحـن نستطيـع أن نزيد سـاعـات العمل مقـابل أجر إضـافـى، أو نقوم بتعيين عمـال جُدد.. الاقتراح الأول يفيد العمـال المعينين بـالفـعل، بينمـا الـثـانـى فـهو فـى صـالـح الأشخـاص العـاطلين حـاليًا.

«مبعث الصعوبة الثـالث» يكون فـى التنـازع بين الرضـاء علـى المدى القصير والرضـاء على المدى البعيد، وهنـاك معتقد مسيحى يظهر فيه هذا التنـازع واضحًا، يقول: «مـاذا يفيد الإنسـان إذا كسب العـالم كله وخسر نفسه».

نحن نستطيع أن نرفـع سعر الإعلان لدينـا الآن، وسوف نجنى من ذلك مزيدًا من الدخل الفورى بـالفعل، ولكن على المدى البعيد فسوف ندفـع بذلك المعلنين لاستخدام وسـائط إعلانية أخرى.

إننـا لو خفضنـا الأسعـار لجذب مزيد من الركاب من شركـات الطيران الأخرى؛ فقد تصبح لدينـا ميزة مؤقتة، ولكن الشركـات الأخرى ستفعل مثلنـا، وتقترب من أسعـارنـا، ونفقد الركاب من جديد، ويظل السعر المنخفض مؤرقًا لنـا.

إننى أستمتع فعلاً بـأكل هذا الطبق من البطـاطس المحمرة، ولكنه سيزيد مشكلاتى مع الوزن الزائد.

سأدفع ثمن تذكرة دخول تلك المسرحية مهما كان مرتفعًا؛ لأننى أحب أن أرى الممثلة التى تلعب الدور الرئيسى بها دائمًا.

إن العواطف تعتبر جزءًا من طريقة التفكير، وجزءًا من القضايا التى نفكر فيها، ومن غير المفيد أن نأمل أن تذهب تلك العواطف بعيدًا، وتترك المجال للتفكير النقى الخالص.

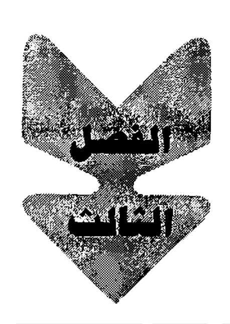
ملخص تفكير القبعة الحمراء:

- ارتداء «القبعة الحمراء» يتيح للمفكر أن يقول: «هذا هو ما أحس به بخصوص هذا الأمر».
- تعطى «القبعة الحمراء» الشرعية للعواطف والأحاسيس كجزء رئيسى من التفكير.
- تلقى «القبعة الحمراء» الضوء على الأحاسيس؛ فتصبح ظاهرة وتشكل جزءًا من خريطة التفكير الشاملة وجزءًا من منظومة القيم التى تدعم اختيار الطريق على الخريطة.
- تعتبر «القبعة الحمراء» طريقة سهلة للمفكر؛ لاستدعاء الأحاسيس أو لتركها بعيدًا بشكل لا يمكن تحقيقه بغيرها.
- تساعد «القبعة الحمراء» المفكر على اكتشاف أحاسيس الآخرين عن طريق السؤال عن رؤاهم وهم يرتدونها.عندما يستخدم المفكر «القبعة الحمراء» فلا داعى أبدًا لأى محاولة لتبرير الأحاسيس أو البحث عن قاعدة منطقية لهم.
- تغطى «القبعة الحمراء» نوعين كبيرين من الأحاسيس:

الأول: هو الخاص بالعواطف العادية التى نعلمها جميعًا، مثل: الخوف، الغضب، الكره، الإعجاب، الغيرة... إلخ.

الثانى: هـو الخاص بـالحكم المركب المعـقـد عـلـى الأمور، الذى ينطلق بصورة فورية فى نوعية من الأحاسيس، مثل: الحدس أو البديهة دون أن نستطيع بسهولة تفنيد أسبابه، أو كيف وصلنا إليه خطوة خطوة، وهو يعتمد فى الأساس على الخبرة التراكمية للشخص فى مجال ما.

وعندما يعتمد الرأى على مثل تلك النوعية من الأحاسيس؛ فإنه يمكن أن يقال تحت «القبعة الحمراء».



القبعة السوداء
الجوانب السلبية

بالطبع سوف يشعر معظم المفكرين ـ سواء مُدَربين أو غير مُدَربين ـ بالراحة عند ارتداء «القبعة السوداء» ويرجع هذا لميراث الفكر الغربى الذى يؤكد دائمًا على الجدال والنقد على أساس أنهما صلب التفكير الجيد، وبالتالى تصبح الوظيفة الرئيسية للتفكير هى فى ارتداء «القبعة السوداء» فقط.. وللأسف، فإن ذلك التوجه يهمل تمامًا نواحى الإبداع والبناء وتوليد الأفكار الجديدة بالتفكير، ومع هذا فلا نستطيع أن ننكر «تفكير القبعة السوداء» كجزء هام جدًا من التفكير.

إن «تفكير القبعة السوداء» يجب أن يكون دائمًا «منطقيًا» ـ Logical ـ وليس «عاطفيًا» ـ Emotional ـ وهو يبحث عن الجوانب السلبية التى يمكن تبريرها منطقيًا بالأمور والقضايا محل البحث والنقاش.

أما الإحساس والمشاعر السلبية أو غير المبررة منطقيًا فقد اختصت بها ـ كما ذكرنا سابقًا ـ «القبعة الحمراء» (التى تشمل أيضًا الأحاسيس والمشاعر الإيجابية). إن تفكير «القبعة السوداء» ينظر للجانب المظلم أو الأسود للأشياء، ولكنه دائمًا سواد مبرر أو له أسبابه المنطقية، بينما مع «القبعة الحمراء» فإن الفرد لا يكون

مضطرًّا لتقديم أسباب لمشاعره السلبية تجاه الأشياء كما فى «القبعة السوداء»، وفى الواقع إن من أهم القيم الكبيرة للغة قبعات التفكير الست هى تلك التفرقة المحددة الواضحة بين المشاعر السلبية والسلبيات المبررة منطقيًّا.

أنا لا أشعر بأن تخفيض السعر سوف يحقق زيادة فى المبيعات.

إن ذلك هو تفكير «القبعة الحمراء»، إننى أريدك أن تعطينى تفكير قبعتك السوداء، أريدك أن تذكر أسبابك المنطقية.

نعم، إن خبرتنا بإحصائيات المبيعات فى السابق تشير إلى أن تخفيض الأسعار لا تُنتج عنه زيادة كافية فى المبيعات توازن التقلص فى هامش الربح، كما أن منافسينا أيضًا لجأوا هم الآخرون لطريقة تخفيض الأسعار؛ لمواجهة المنافسة بالسوق، فلم تعد تلك بالفكرة الجديدة التى نستطيع تحقيق سبْقٍ بها.

إن الأسباب المنطقية التبريرية التى تساق من خلال «القبعة السوداء» لتعليل وجهة النظر السلبية ينبغى أن تكون قادرة على الصمود بمفردها، فينبغى أن تكون أسبابًا معقولة فى حد ذاتها تنفع أى شخص يقرؤها مكتوبة بطريقة هادئة، دون الحاجة لسماعها من خطيب مفوّه يتقن مهارات الإقناع والإلقاء والحديث بلهجة مسرحية قوية ومؤثرة، فتفكير «القبعة السوداء» مبنىٌّ فى الأساس على منطق التوافق أو عدم التوافق بطريقة مجردة.

إن تفكير «القبعة السوداء» يجب أن يكون منطقيًّا وموثوقًا به،

وهو تفكير يقدم الجوانب السلبية المبررة منطقيًّا، أو لماذا لن ينجح ذلك الشيء؟ والجوانب الإيجابية ـ المبررة أيضًا منطقيًّا ـ أو لماذا سينجح ذلك الشيء؟ وهذا هو دور «قبعة التفكير الصفراء».

وقد تم تخصيص «قبعة» للتفكير فى السلبيات فقط، هى «القبعة السوداء»؛ وذلك لأن هناك ميلاً قويًّا للعقل للبحث عن السلبيات، بما يستتبع أن تخصص لذلك قبعة مستقلة تمنح المفكر الفرصة للبحث فقط عن السلبيات.

وقد جعلت هناك قبعة للتفكير فى السلبيات، وأخرى للتفكير فى الإيجابيات؛ لأن هناك أيضًا اختلافًا فى كيمياء عمل المخ فى الحالتين، فخلال التفكير فى السلبيات غالبًا ما تكون كيمياء المخ ساعتها كيمياء تخوُّف أو توجُّس، بينما خلال التفكير فى الإيجابيات غالبًا ما تكون كيمياء المخ ساعتها كيمياء قبول وبهجة.

القبعة السوداء والنقد:

غالبًا ما يُدعى أن كلمة «النقد» ـ Criticism ـ تغطى بأمانة الجوانب السلبية والإيجابية ولكن عمليًّا؛ فإن الفعل «ينقد» يعنى الإشارة لنواحى الخطأ بالأشياء، وهذا هو بالضبط دور «تفكير القبعة السوداء».

ولقد أقنعتنى خبرة سنوات تدريس التفكير بالاحتياج إلى فصل التفكير المنطقى فى السلبيات عن التفكير المنطقى فى الإيجابيات؛ لأن الناس ـ حتى من يدعى منهم أنه عادل لأقصى درجة ـ لا يفعلون

- لإثبات ذلك - سوى التقلب عن نقاط صغيرة وللحظات للجانب المضاد لوجهة نظرهم الشخصية[١].

ورغم أن «القبعة السوداء» هى «القبعة النقدية» فإننى أريد أن أؤكد بطريقة واضحة أن القضية ليست قضية مجادلة ينقسم المشاركون فيها لجانبين: جانب مؤيد يرى الإيجابيات فقط وجانب معارض يرى السلبيات فقط، وعلى كل فرد أن يوضح مع أى جانب هو.

فليس هناك جوانب، وليس هناك جدال.. إن حقيقة الأمر هى أن «القبعة السوداء» تركز على البحث عن السلبيات المبررة منطقيًا فى لحظة ما، ولكن المفكر يستطيع وبكل حرية التقلب كما يريد بين «القبعة السوداء» قبعة السلبيات و«القبعة الصفراء» قبعة الإيجابيات فى أى وقت.

إذا ارتديت قبعة تفكيرى «السوداء» فلابد أن أشير إلى ضعف إمدادات الكهرباء لهذا الكوخ الذى تسكنه، ولكن إذا ارتديت قبعتى «الصفراء» فأستطيع أن أقول لك إنك لست مضطرًا لدفع فاتورة كهرباء كبيرة.

التوازن الذى تحققه القبعة السوداء مع الأشخاص ذوى التفكير السلبى فقط بطبعهم:

للوهلة الأولى يبدو أن «القبعة السوداء» بمثابة تشجيع لمجرد

(١) دون إعطاء التفكير فى السلبيات أو التفكير فى الإيجابيات حقهما الكامل وغير المنقوص من الوقت والجهد المبذول؛ لأنه تظل دائمًا فى الخلفية وجهة النظر الشخصية مؤثرة فى الفرد، حارمة إياه من أن يكون فى لحظة ما باحثًا خالصًا عن السلبيات أو باحثًا خالصًا عن الإيجابيات.

التفكير في السلبيات، الذي يعتبر بالفعل سمة رئيسية لمعظم المفكرين؛ أي كما أعطت «القبعة الحمراء» الشرعية للعواطف، تعطي «القبعة السوداء» الشرعية للتفكير المطلق في السلبيات فقط.

ومن الناحية العملية، فإن هذا لا يعتبر صحيحًا مائة بالمائة، فالشخص الذي لا يفكر إلا في السلبيات بطبيعته فسيظل تفكيره متخذًا هذا الطريق طوال الوقت، ويكون دائمًا متحفزًا للانقضاض والهدم.

وهذا يعني أن ـ وفي ظل طريقتنا المعتادة في التفكير المتعدد والمتدافع والذي نحاول من خلاله فعل كل شيء في نفس الوقت ـ توجه مثل ذلك الشخص سيكون سلبيًّا غالبًا في مجمله، ولكن من خلال لغة قبعات التفكير الست، حيث يتم التركيز في لحظة ما فقط وبطريقة مباشرة على التفكير في السلبيات؛ فإن هذا يحد من أن يعم التفكير السلبي طوال الوقت، لأنه في لحظة أخرى سوف يُطلَب من المفكر خلع «القبعة السوداء» وتلك علامة محددة وواضحة لترك التفكير السلبي بعيدًا وارتداء قبعات تفكير أخرى ذات ألوان أخرى من التفكير. فالتفكير السلبي هو مجرد جزء من التفكير. ومن يبرع في ارتداء القبعة السوداء، فلن يحب أن يشعر بأنه ليس ماهرًا في ارتداء القبعات الأخرى أيضًا.

لقد أخذت قبعة تفكيرك السوداء حقها، فلماذا لا تضع قبعة أخرى لدقيقة أو اثنتين؟!

خلال ذلك اللقاء لم تفعل شيئًا سوى ارتداء القبعة السوداء، والتفكير بتفكيرها المظلم.. هل تلك هي القبعة الوحيدة التي تعرف كيف ترتديها؟!

أريدك أن تخلع «القبعة السوداء» وتضع القبعة الصفراء لمدة خمس دقائق وتخبرنى ماذا ترى؟

إننا غالبًا ما نستقى تفكير القبعة السوداء الخاص بنا من مارى، وعندما لا تضع هى تلك القبعة لا يصبح عندها - فيما يبدو - شىء لتقوله!

إنك مفكر من طراز أحادى القبعة، وهى القبعة السوداء بالطبع.

إن تفكير «القبعة السوداء» يستخدم لملء الأجزاء السوداء من خريطة التفكير الشاملة، وهذا الهدف - مثله مثل أهداف باقى القبعات - لابد أن يتم بكل دقة دون الخوف من أن التركيز على السلبيات قد يقتل الأفكار الوليدة. فتهميش دور قبعة ما يحطم كل غرض قبعات التفكير الست فى أن يأخذ كل نوع تفكير حقه كاملاً وتُلعَب أدوار القبعات الست بطريقة كاملة وافية.

القبعة السوداء لموضوع التفكير ولطريقة التفكير:

تمامًا مثل «تفكير القبعة الحمراء» يمكن أن يتم توجيه «تفكير القبعة السوداء» للموضوع المطلوب التفكير فيه لاتخاذ قرار بالنسبة له أو حتى لطريقة التفكير نفسها.

إننى أرى تناقضًا بين التصور الذى وصلت إليه، والكلام الذى تقوله الآن.

الإحصائيات التى أعلمها تختلف عن تلك التى قدمتها.

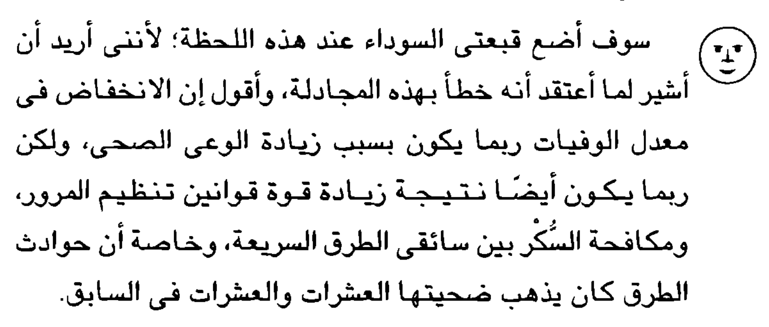
ليس هذا هو التفسير الوحيد.. إنه مجرد تفسير واحد ضمن عدة تفسيرات أخرى.



أين العلاقة المنطقية لتربط فى حديثك بين تلك المتغيرات؟!

قد يبدو من السخف وعدم الملاءمة أن يستخدم المفكر لفظ «القبعة السوداء» بصفة متكررة قبل التعبير عن ملاحظات أو تعليقات من تلك النوعية السابقة. فالمفهوم ـ ضمنًا ـ أنها تقع تحت مظلة تفكير القبعة السوداء، ذُكرت القبعة السوداء أم لم تُذكر.

ومن الناحية العملية، يعتبر من الأفضل للمفكر أن يجمع كل النقاط من تلك النوعية؛ لتقال مرة واحدة بدلاً من المقاطعات المستمرة كل دقيقة ـ كما يحدث فى النظام المعتاد للمجادلات ـ لتصاغ فى عبارة واحدة جامعة من نوعية عبارات تفكير القبعة السوداء تجمع كل أخطاء التفكير التى يدعيها.



سوف أضع قبعتى السوداء عند هذه اللحظة؛ لأننى أريد أن أشير لما أعتقد أنه خطأ بهذه المجادلة، وأقول إن الانخفاض فى معدل الوفيات ربما يكون بسبب زيادة الوعى الصحى، ولكن ربما يكون أيضًا نتيجة زيادة قوة قوانين تنظيم المرور، ومكافحة السُكْر بين سائقى الطرق السريعة، وخاصة أن حوادث الطرق كان يذهب ضحيتها العشرات والعشرات فى السابق.

إن الزيادة فى مبيعات الخمور ربما تكون لزيادة الإعلانات عنها، وليس لهذا علاقة بطعمها.

كما أرى، فإن كل ما ذكر لا يعدو أن يكون مجرد آراء وأحاسيس قبعة حمراء. وهذا ليس صحيحًا؛ فالضرائب الملكية يعفى منها فقط أعمال التنمية المحلية، أو بحوث التطوير التى يتم تنفيذها فعليًا داخل البلاد.

إننى أريدك أن تفكر معى تفكير قبعة سوداء؛ لترى أن الإحصائيات التى قدمتها تمت منذ ٤ سنوات مضت، والعينات التى بنيت عليها تلك الإحصائيات تعتبر صغيرة جدًا وهى تمثل جنوب البلاد فقط.

البحث عن السلبيات المنطقية:

إننى لا أنوى أن أذكر هنا كل قواعد الاستنتاج والاستدلال المنطقى، ولكن سأبسط وأذكر هنا بعض القواعد المنطقية العملية المفيدة، وليست المجردة - التى قد تكون فائدتها محصورة فى الأنظمة المغلقة غير القابلة للتطور أو التعديل - والتى ستفيدنا فى تبرير وجهة النظر السلبية أو نقدها بوجهة نظر مضادة على أسس منطقية عملية، وسأذكر تلك القواعد المنطقية العملية من خلال أربعة أسئلة ينبغى دائمًا أن نطرحها ونبحث عن إجابة لها:

(١) هل وجهة النظر أو الرؤية تلك مبنية على قاعدة صلبة من الأسباب والتعليلات المنطقية؟

(٢) هل تؤدى تلك الرؤية لهذا الاستنتاج المقدم بالتبعية؟

(٣) هل لابد أن تقود تلك الرؤية لذلك الاستنتاج أم أن ذلك ليس شرطًا؟

(٤) هل هناك استنتاجات أخرى محتملة؟

رؤيــة: إذا أطلنا مدد حبس المجرمين وشددنا عقوباتهم؛ فإن ذلك سوف يقلل الجريمة.

إن تلك العبارة تعتبر عبارة منطقية بدرجة كافية، ونحن إذا فحصناها فحصًا دقيقًا يتناول كل التفاصيل؛ فسنجد أن الاستنتاج

الذى وصلت إليه ـ هبوط معدل الجريمة ـ قد يتبع حقًا تلك الرؤية أو وجهة النظر (إطالة مدة الحبس وتشديد العقوبة)، ولكن ليس ذلك أمرًا لابد منه فى كل الأحوال (إجابة السؤال الثالث)، فإذا كانت طرق ووسائل كشف المجرمين والقبض عليهم ـ على سبيل المثال ـ ضعيفة من الأصل فلن تجدى ـ مع ذلك الوضع ـ العقوبات المشددة لردعهم؛ إذ إنهم سيرون أن مخاطرة القبض عليهم تكاد تكون معدومة، فلمَ يخافون من العقوبة إذا كانت فرصة تنفيذها تعتبر ضعيفة جدًّا؟! وإذا كان رجال السجون لا يستغلون طول فترة الحبس فى تشغيل المساجين فى أعمال عقابية مرهقة؛ فلن تكون تلك الفترات الطويلة فترات قاسية بالنسبة للمساجين، وبالتالى يقل الردع أيضًا رغم طول مدة الحبس، ولا يكون لإطالتها تأثير ملموس على معدل الجريمة.

ثم نأتى لسؤال آخر هنا وهو: هل كم الردع الذى يتحقق من إطالة مدة السجن يُكافئ الأموال الضخمة اللازمة لإعاشة المساجين بالسجون لمدد طويلة؟ بل أكثر من هذا، ألا يمكن لتشديد العقوبة أن يحول الجريمة لوضع أسوأ؟ فقد يميل المجرم إلى إزهاق روح الشاهد ليقضى على فرص القبض عليه لو كانت العقوبة المنتظرة لجريمته قاسية جدًّا.

وقد يُحوّل المكوث الطويل بالسجن المسجون بسبب مجرد إهانة صغيرة بدرت منه تجاه شخص آخر من مجرد شخص بذىء الخلق يهين الناس لمجرم قاسى القلب.. وفى النهاية، نستطيع أن نقول أيضًا إن التكلفة العالية للاحتفاظ بالمساجين لمدد أطول قد تكون ذات أثر أضعف على تقليل الجريمة من صرفنا تلك الأموال على تدعيم قوة الشرطة وزيادة عددها مثلاً.

النقطة المثيرة التى يجب ملاحظتها بالمثال السابق هى الدور الكبير للتخيل فى توليد نتائج بديلة أو احتمالات مرتقبة، ولقد كتبت سابقًا فى كتابى «التفكير العملى»: «إن الاكتفاء بالوقوف عند برهان واحد لأمر ما، ما هو إلا نقص فى الخيال»، وهذا ينطبق على العلوم المختلفة وغيرها من المواقع التى لا تحكمها أنظمة وقوانين مغلقة جامدة مُصاغة فى قوالب رياضية، ولا تحتمل التعديل أو التغيير أو التطوير.

ومن الناحية العملية، يعتبر تقديم شرح بديل أو احتمال آخر مخالفٍ للذى تم تقديمه من أحسن الطرق لإظهار خطأ منطقى.

حقيقة.. هناك بلاد عديدة ترتفع فيها نسبة الطلاق سنويًا مع الارتفاع فى عدد ماكينات الغسل الكهربائية.. ولكن هذا لا يعنى بالضرورة أن استخدام ماكينة الغسل يؤدى إلى الطلاق! إننا نستطيع أن نقدم شرحًا بديلاً أى احتمالاً آخر مخالفًا. فاتجاه الزيادة فى المجالين قد يكون للانتعاش الاقتصادى أو النمو الاجتماعى أو لزيادة عدد النساء العاملات.

حقيقة.. إذا رفعنا الأسعار فإن الأرجح أن المبيعات ستقل.. ولكن إذا بررنا - من خلال الحملات الإعلانية - للعملاء ذلك الارتفاع بأنه من أجل الحصول على منتج متميز؛ فقد نحصل على نوعية أخرى من العملاء تُقدر ذلك التميز وترغب فيه، ونعوض بذلك نقص المبيعات بزيادة الدخل المنتظر بعد رفع الأسعار.

ها نحن نعود من جديد للعبارات الترجيحية، التى تعرضنا لها

تحت «قبعة التفكير البيضاء»؛ وذلك لأنه من المقبول تمامًا الإشارة لكل ما يمكن من البدائل المحتملة خلال النقاش تحت «القبعة السوداء» لاكتشاف الجوانب السلبية، وذلك مع مراعاة عدم الدخول فى صراعات حول أى البدائل أكثر احتمالية فـ «تفكير القبعة السوداء» ليس بالتفكير الجدلى أبدًا، إنما هو تفكير يبحث عن إجابة سؤال: هل توجد هناك احتمالات أخرى قد تحدث غير تلك الاحتمالات الوردية المقدمة لنا؟ وذلك على طريق البحث عن سلبيات الأمور والأطروحات المختلفة.

كيف سنتعامل مع التصورات الخاطئة ونحن نضع خريطة التفكير؟

قد يرى شخص أن تشديد العقوبات سوف يقلل الجرائم، بينما يرى آخر أن هذا محتمل، إلا أنه لم يثبت بعد. وللفصل فى هذا الأمر، فقد يكون من المفيد الرجوع لإحصائيات مرجعية سابقة أو أية خبرات فعلية فى الماضى (تفكير القبعة البيضاء).

وإذا لم نصل للقول الفصل فى هذا الأمر؛ فإن علينا أن نضع كافة الرؤى البديلة على خريطة التفكير كاحتمالات قابلة للحدوث، تكشف السلبيات المتوقعة، وإذا كان هناك احتمال ذو دلائل ضعيفة فإنه يمكن وضعه بخريطة التفكير تحت عنوان «إنه مجرد رأى»، وأى شخص يستخدم الخريطة التفكيرية بعد ذلك له مطلق الحرية فى أن يهتم بهذا الرأى أو يتجاهله.

توجيه تفكير القبعة السوداء نحو الموضوع محل البحث:

لقد ركزنا ـ فيما سبق ـ على تفكير القبعة السوداء عندما يوجه

لطريقة التفكير ذاتها، والآن نأتى له عندما نتوجه للقضية محل البحث والنقاش نفسها، فنسأل: هل الحقائق المذكورة صحيحة؟ وهل تلك هى الحقائق المناسبة للموضوع محل البحث؟

ولقد جاء وقت تقديم «الحقائق» من خلال تفكير القبعة البيضاء، أما الآن - ومن خلال تفكير القبعة السوداء - فقد جاء وقت تحديها أو تحدى مصداقيتها وجدواها الفعلية.

إن عدد الناس العاطلين بالإحصائيات ربما يكون أقل من الواقع؛ لأن كثيرًا من الناس فى بعض الأسر لا يهتمون بتسجيل أنفسهم كعاطلين.

إن رقم ٦٠٠ مليون رحلة جوية بالسنة لا يعطى لنا أى فكرة عن عدد المسافرين الفعلى؛ لأن هناك بعض الأفراد الذين يسافرون أكثر من مرة، كما أن هذا الرقم بالإحصائية يشمل أيضًا رحلات الخطوط الداخلية.



إن الإحصائية التى تظهر هبوطًا فى معدل الجريمة بالولايات المتحدة بالنسبة لعدد السكان العام؛ لابد أن تقرن بعدد الجرائم بالنسبة لكل فئة عمرية؛ لأنه من الممكن أن يكون هذا الهبوط العام هو مجرد نتيجة لزيادة عدد المواليد الجدد، وليس لقلة عدد الجرائم، وهؤلاء بالطبع لم يصلوا بعد لسن احتمالية التحول الإجرامى بين ١٨ و٢٣ سنة.

إن تحدى التقارير والإحصائيات والبحث فى قوتها ومصداقيتها وجداولها هو أحد أبسط وأوضح استخدامات «تفكير القبعة السوداء»، وفى هذه الحالة يكون غرض تفكير القبعة السوداء هو الإشارة للخطأ

فى الحقائق المستخدمة ـ إذا كان هذا هو الحال بالفعل ـ أو إظهار أن الحقائق المذكورة قد تكون غير ملائمة، وبالتالى فإنه إذا كان هناك قرار كبير سيبنى على تلك الحقائق؛ فإنه لابد من إعادة النظر فيها سواء للمزيد من تدعيمها أو تجاهلها كلية.

وليس هدف مفكر القبعة السوداء هو إثارة كل الشكوك الممكنة ـ كما يفعل مُحامو الجناة ـ قدر ما هو العمل على إظهار نقاط الضعف بطريقة موضوعية.

تفكير القبعة السوداء بين خبرات الماضى واستشفاف المستقبل:

يُظهر تفكير القبعة السوداء عدم توافق العبارات والأطروحات المختلفة مع «الخبرات المكتسبة» لدى الأفراد، التى يصعب صياغتها فى صورة حقائق أو إحصائيات مجردة.

ومن خبرتى، أستطيع أن أقول لك إنك إذا أعطيت الناس علاوة فى صورة «فلوس»؛ فسرعان ما يعتبرونها بعد ذلك جزءًا طبيعيًا من أجورهم.

وبخبرتى أيضًا، أستطيع أن أقول لك إن الناس يتفاعلون معك جدًا إذا أحسوا أن مجهودهم الإضافى سيُقدَّر، وأن هذا التقدير سيكون فى صورة مكافأة ملموسة.

إن «الخبرة» شىء شخصى وذاتى جدًا، والناس المختلفة لهم «خبرات» مختلفة حقًا (قد تكون متناقضة)، وبالفعل فإن «المكافأة» لها تأثيرات متباينة بالمجتمعات والثقافات المختلفة، ونحن لا نستطيع إنكار التأثيرات المختلفة للظروف المختلفة، فمن الممكن مثلاً

إذا تـعـددت المكـافـآت بصـفـة مسـتـمـرة أن يـؤدى ذلك إلى التـكـاسل.. وهكذا.

ويـقـع ضـمـن واجـبـات تـفـكير الـقـبـعـة السوداء أيضًـا الإشـارة إلى المخـاطرات والمخـاطر والمشكلات المتوقعة التى قد تحدث فى المستقبل.

☺ لابد أن أخبرك أنه لو استمرت إجراءات الطلاق تلك، فإن زوجك سيُقدم على الادعاء بأنك لست بالشخص المناسب الذى سيرعى الأولاد.

☺ إن تفكير قبعتى السوداء يقول لى إن شركة «أبل» للكمبيوتر سوف تتقلص مبيعاتها بالسوق إلا إذا أصبحت متوافقة مع أجهزة «ىَّح»، فالعملاء سوف يرغبون مستقبلاً فى الاستفادة من البرامج التى كتبت لأجهزة «ىَّح» وخاصةً فى ظل زيادة جاذبية وتطور تلك البرامج.

إننا نستطيع أن نكون متأكدين من الماضى؛ لأنه حدث بالفعل، أما المستقبل فنحن لا نستطيع أن نكون متأكدين دائمًا من أن دروسًا معينة أخذناها من الماضى سوف تكون قابلة للتنفيذ بمواقف اليوم.

إن «تفكير القبعة الصفراء» يمكن أن يوصف بأنه تفكير يأمل إيجابيًا فى المستقبل، وذلك لأنه تفكير تفاؤلى، ينظر لكل الأشياء الجيدة التى يمكن أن تنبثق من فعل معين أو قرار ما. وعلى النقيض من ذلك، يأتى «تفكير القبعة السوداء» ليوازن تلك الرؤية ويقدم تفكيرًا يستشف السلبيات التى قد تحدث فى المستقبل، وينبه للخطأ فى القرارات والأفعال التى سوف نتخذها.

- بالنظر لموضوع دخولنا المقترح لسوق الحاسبات الشخصية لابد أن أضع قبعتى السوداء وأقول لك تفكيرى تحتها.. هل ترى أننا نستطيع أن نفعل ذلك بالفعل؟ هل نستطيع أن نقدم منتجًا بسعر مناسب؟ ما المميزات التى سنقدمها أفضل من الموجود حاليًا بالسوق؟ ما الذى سيدفع المشترى لاختيار أجهزتنا؟... إلخ.

نأتى هنا إلى ما يمكن أن نطلق عليه «الأسئلة السلبية»، التى تجعل لسان حال واضع القبعة السوداء يقول: «تلك هى رؤيتى السلبية للأمر، ولك الحق أن تقنعنى بأننى على خطأ».

- لماذا ترى أن هذا المستشار سوف يكون أفضل من سابقه؟
- ماذا يحدث لو دخل اليابانيون سوق الطيران المدنى؟
- ماذا سيكون موقفنا لو واحدة من شركات الأدوية الكبرى بدأت فى تصنيع العدسات البصرية التى توضع داخل مقلة العين وليست خارجها كما هو الحال الآن؟

معظم الأسئلة السلبية يمكن أن تُصدَّر بعبارة: «أنا أرى خطرًا فى...».

- أنا أرى خطرًا لو أن منافسينا قاموا بمجاراتنا فى تخفيض الأسعار.
- أنا أرى خطرًا فى زيادة إنتاج اللبن.
- أنا أرى خطرًا فى أن تزداد تكلفة منتجاتنا بعد زيادة الأجور، ونخرج بذلك من المنافسة بالسوق.

كيف يمكن التعامل مع السلبيات التى يأتى بها تفكير القبعة السوداء؟

عليك أن تتذكر أولاً أن الأمر ليس صراعًا جدليًا يجب أن تنتصر فيه على كل من ارتدى القبعة السوداء، ووقوفك أمام رؤيتك يظهر سلبياتها، بل إن الأمر ببساطة هو محاولة وضع خريطة تفكير شاملة للموضوع محل الدراسة بمساعدة الجميع، وينبغى أن يكون هذا منطقك فى التعامل بهدوء وحكمة وتروٍّ مع السلبيات التى قدمتها القبعة السوداء.. وأمامك خمس طرق:

أولاً: أن تلاحظ النقطة السلبية التى أُثيرت وتعترف بها.

نعم، هذا سيكون ـ حقًّا ـ خطرًا كبيرًا بالفعل لو حدث، وسيضعنا فى مشكلات، وبالتأكيد نحن فى حاجة لأن نضع هذا فى اعتبارنا.

ثانيًا: أن تعترف بالنقطة السلبية ولكن تقدم رؤية موازية توضح أن مضى الأمور على هذا النحو السلبى شىء بعيد الحدوث.

نعم يمكن أن يحدث ذلك، ولكن أرى أن ذلك احتمال بعيد، فلقد قمنا باختبار هذا المنتج لمدة أربع سنوات حتى الآن وهى مدة كافية جدًّا لظهور أى نواحى قصور أو فشل.

ثالثًا: أن تعترف بوجود خطر ما وتضع خطوات لمواجهته.

إذا جارانا المنافسون وخفضوا أسعارهم نطرح بالسوق منتجنا الخاص المنخفض السعر، الذى قمنا بتصميمه ليباع بسعر شديد الانخفاض، ولو حاول منافسونا مجاراتنا فى ذلك أيضًا، فلن يتبقى لديهم أى هامش للربح.

رابعًا: أن تنكر قيمة الخطر المذكور أو بمعنى آخر أن تمارس تفكير قبعة سوداء مقابل تفكير القبعة السوداء الخاص بالآخرين.

أنا لا أرى أن ذلك يمكن أن يحدث، فتكلفة دخول أى قادم جديد للسوق ستكون عالية جدًّا جدًّا، واللاعبون الموجودون بالسوق حاليًّا نحن نعلم عنهم كل شىء.

خامسًا: أن تقدم رؤية بديلة تسير جنبًا إلى جنب مع رؤية القبعة السوداء المقدمة.

تقول إن انخفاض أسعار الوقود قد يجعل الناس يعودون من جديد لشراء سيارات أكبر، ولكن أقول لك إنهم قد اعتادوا على سهولة استخدام السيارات الصغيرة؛ ولذا فأنا أعتقد أنه سيظل هناك دائمًا سوق للسيارات الصغيرة.

احذر الانغماس فى رؤية السلبيات:

إن الهدم غالبًا أكثر سهولة من البناء؛ لذلك فالبحث عن السلبيات له جاذبية إذا لم يعِها المفكر فسوف ينغمس فيها. إن التفكير السلبى - التفكير الباحث عن الجوانب السلبية - يعتبر جذابًا؛ لأن إنجازه يتم بطريقة كاملة وفورية، ويصل بالشخص الذى يمارسه لحالة رضاء فورية عندما يثبت خطأ الآخر.

على الجانب الآخر، فإن تقديم فكرة بناءة جديدة لا يكون له أى ثمرة فورية إلا إذا اقتنع شخص ما بالفكرة وأعجبته أو استطاع مقدمها أن يثبت جدواها، وهذا يحتاج لكثير من الوقت. إن الهجوم على فكرة ما يعطى إحساسًا فوريًّا بالعُلوية (للمهاجم على مقدم

الفكرة) فى الوقت الذى يبدو فيه مدح الفكرة وكأنه يضع المادح فى درجة أقل من صاحب الفكرة.

إن النقد شىء سهل جدًّا؛ لأن كل ما على الناقد هو اختيار إطار تحكيمى وإظهار كيف لا تتوافق أطروحات الأفكار الجديدة معه بالذات.

☺ إن ما نحتاجه هنا هو فكرة بسيطة وعملية، بينما المقترح الذى قدمته يعتبر شيئًا موسعًا مليئًا بالتفاصيل ومعقدًا.

وإذا ما افترضنا أن المقترح المقدم كان سهلاً ومباشرًا فسنجد الناقد يختار إطارًا تحكيميًّا مختلفًا ليقول:

☺ إن تلك رؤية مبسطة جدًّا للموقف، وإن هذا الاقتراح يبدو أنه نتاج روضة أطفال، وإن ابنى الذى يبلغ من العمر ٦ سنوات يستطيع تقديم اقتراح أفضل منه.. إن علينا أن نأخذ كل العوامل فى الحسبان.

لاحظ هنا أن الرفضين الفجائيين السابقين للمقترحات المقدمة أسهل بكثير من تكوين مقترح جديد..

ولاحظ أيضًا أن النقد لم يوجه فعليًّا لصلب المقترح، بل تناول بسطحية مذاقه العام حيث كونه «معقدًا جدًّا» أو «مبسطًا جدًّا».

والمثير للدهشة، أن معظم النقد يكون عمليًّا من مثل هذه النوعية التى لا تعدو أكثر من مجرد نوع من التفكير يجب وضعه تحت مظلة «القبعة الحمراء»؛ قبعة الأحاسيس والمشاعر وليس «القبعة السوداء»؛ قبعة السلبيات المنطقية.

وللأسف، فإن جزءًا كبيرًا من تفكير القبعة الحمراء يتنكر فى صورة تفكير القبعة السوداء.

إذا كان هذا هو كل ما لديك، فلابد أن تنظر له على أنه تفكير قبعة حمراء، وليس تفكير قبعة سوداء يتوجه لصلب المقترح مفندًا سلبياته المنطقية المبررة.. إنك مازلت مُنقادًا لمشاعرك.

وأسهل على الناقد أن يجد إطارًا تحكيميًّا لا يتوافق مع المقترح المقدم من أن يجد إطارًا تحكيميًّا متوافقًا، وهذا يؤدى مباشرة لاستخدام مفردات مثل: «نعم.. ولكن» بواسطة الناقد، حيث يتجاهل الجزء الأكبر من المقترح المقدم، الذى يعتبر ـ حقيقة ـ قيمًا ومثمرًا؛ من أجل أن يركز على بعض الجزئيات الصغيرة التى قد تكون مشكوكًا فيها.

إن الكتاب جيد، ولكن أنا أتساءل: لماذا اختارت له الكاتبة هذا العنوان السخيف؟ إنه لا يقول شيئًا عن الكتاب ولا يتناسب معه، إنه نوع من العناوين التى قد تجدها على أغلفة الروايات الرومانسية الشعبية التافهة.

وعادة ما يدعى الناقد أنه بالإشارة إلى تلك العيوب الصغيرة يقدم خدمة مفيدة ويقول: «إنه شىء جيد ماعدا تلك العيوب الصغيرة التى لو أصلحتها فسيكون العمل متقنًا تمامًا»، وبلاشك يحدث هذا عندما يكون الكاتب أو المصمم أو صاحب المقترح الجديد مازال فى طور تشكيل إنتاجه، ولكن عندما يكون المنتج جاهزًا يصبح لسان حال الناقد: «لابد أن أجد شيئًا لأنقده.. أى شىء.. أى شىء ولو صغيرًا

وتـافـهًـا». تلك كـانت صـورة واضـحـة لـلانـغـمـاس الـطـفـولى الـواضـح للمفكر السلبى، وهنـاك أيضًـا الصورة المعتـادة لـهؤلاء الذين لا يفـهمون أو لا يرغبون فـى تفهم أى شىء جديد فيرفضونه من الوهلة الأولى، ويـكـافـحـون من أجل ادعـاء سلـبـيـات واهـيـة حـولـه. وفـى الـواقـع، إن «تفكير القبعة السوداء» غير ذلك بـالمرة.. إنـه تفكير معنى بتغطية كل السـلـبـيـات الخطيرة الجـادة ولـيست تـلك الـطـفـولـيـة الـواهـيـة الـتـى أوضحنـاهـا من قبل.

إننـا عندمـا نفكر «تفكير قبعة سوداء» فقد نستخدم بـالفعل عبـارة «نـعـم.. ولـكـن»، ولـكـن مـا سـيـأتـى بـعـدهـا لابـد أن يكون شيـئًـا من الضرورى الإشارة لـه حتى لو كان رجحان حدوثه قليلاً، إلا أنـه لا يجب أن يغيب عن بـالنـا.

أنـا أعـلـم أنك اخـتـبرت أداء مـراوح الـتـوربـيـنـات بـالموتـور النفـاث، ولكن، هل السبيكة الجديدة التى صنعت منها تلك المراوح تستطيع تحمل الصدمـات الجـانـبـيـة لـلطيور الشاردة مثلاً؟

أنـا أعلم أن ذلك ليس من المعتـاد أن يحدث، ولكنَّ هنـاك دائمًا احتمـالاً؛ أن هذا الشخص هو عميل مزدوج ولابد أن نضـع ذلك فى اعتبـارنـا.

هل نبحث عن السلبيات أم عن الإيجابيات أولاً؟

إن رؤية سلبيـات الأمور تتم من خلال مضـاهـاة الجديد القـادم بـالقديم المعلوم، تمـامًـا كمـا نرى الأطفـال يلاحظون أى انحراف بسيط

بالقصص التى يعلمونها جيدًا عندما تعاد على مسامعهم مرة أخرى، والسؤال الآن هو: أى قبعة يجب على المفكر ارتداؤها أولاً «القبعة السوداء».. قبعة البحث الدقيق عن السلبيات أم «القبعة الصفراء» قبعة اكتشاف المزايا والإيجابيات؟

قد يقول مُجادل إن «القبعة السوداء» ينبغى دائمًا أن تأتى أولاً، وبالتالى يمكن رفض الأفكار غير الصالحة بسرعة من البداية دون إضاعة وقت كبير فى تناولها من أكثر من جانب.

وهذا الفرز الأوَّلى على أساس تحديد السلبيات هو الطريقة التى يفكر بها معظم الناس، وهى من الناحية العملية طريقة سريعة وفعالة، وإذا كنا ننظر للحد الأدنى أو حد الكفاية لأى منتج ولا ننظر لتحقيق إنجاز متقدم فإن تلك الطريقة توفر الوقت بالفعل.

ولأنه من الأسهل رؤية عيوب أى مقترح جديد عن رؤية فضائله، فنحن إذا استخدمنا «القبعة السوداء» أولاً على مقترح جديد فالأرجح أنه لن يستمر معنا بعد ذلك، فبمجرد أن يتم توجيه العقل نحو استخراج السلبيات يصبح من الصعب جدًّا بعد ذلك رؤية الإيجابيات بعد أن أصبحت كيمياء المخ كيمياء تخوف وحذر من البداية.

لذلك فأنا أنصح بأنه إذا كنا بصدد الحديث عن أفكار جديدة أو إحداث تغيرات تقدمية، فإن علينا استخدام «القبعة الصفراء»؛ قبعة الإيجابيات قبل «القبعة السوداء»؛ قبعة السلبيات.

بالقطع سيأتى الوقت ونرتدى «القبعة السوداء» ولكننى أريد من كل فرد فى هذه اللحظة أن يرتدى قبعته الصفراء أولاً.

أنا لا أريد مدخلات تفكير قبعة سوداء الآن مهما كانت

جدواها ولكن سجلوها لديكم وأعطوها لنا فى النهاية بعد أن نفرغ أولاً من تفكير القبعة الصفراء.

وبمجرد أن تكون الفكرة بمميزاتها المُدعاة قد تبلورت وأصبح لها كيان، سيصبح أمام تفكير القبعة السوداء شىء ليعمل عليه.

وأريد أن أؤكد هنا أننا إذا كنا نطالب بارتداء القبعة الصفراء أولاً، فإن ذلك واجب كل فرد وليس ـ فقط ـ واجب هؤلاء الذين يرغبون فى ذلك، بينما يظل الآخرون صامتين يتوقون متحفزين للوقت الذى سيضعون فيه قبعاتهم السوداء.

لم تقل شيئًا بعد.. أريد بعض تعليقات قبعة صفراء منك.

وقد يُدعَى أيضًا أنه إذا اجتازت الفكرة الإطار التحكيمى المبنى على رصد السلبيات الخاص بالقبعة السوداء أولاً، وظلت على قيد الحياة فإنها ستصبح بطريقة أتوماتيكية فكرة جيدة، ويصبح استخدام تفكير القبعة الصفراء عليها بعد ذلك أمرًا زائدًا و«تحصيل حاصل» بعد أن ثبت أنها فكرة جيدة؛ لأنها فقط بلا عيوب.

وفى الواقع، أن هذا الادعاء مبنى على تصور كاذب يرى أن كل مميزات أى فكرة تظهر عندما تفحص توافقها مع إطار تحكيمى تقليدى نختاره. وفى الحقيقة، إن أمر استكشاف مميزات الأفكار الجديدة يحتاج لأكثر من هذه الأطر التحكيمية المسبقة المبنية على الماضى، إنه فى حاجة لبذل جهد معقول من التخيل الخصب الذى يستشف المستقبل وكذلك فى حاجة إلى مزيد من التفكير المبنى على إدراك مختلف للأمور، وإدراك يمتلك أكثر من زاوية رؤية، وذلك هو سبب أهمية تفكير القبعة الصفراء الواعى

المدروس، وهذا هو أيضًا سبب إصرارنا على أن تأتى القبعة الصفراء أولاً قبل السوداء.

وبمجرد أن تتبلور الفكرة ومميزاتها سيأتى دور تفكير القبعة السوداء ويتم بطريقتين:

الطريقة الأولى: هى فحص مدى قابلية تلك الفكرة للتنفيذ والنجاح من خلال عدة أسئلة.. هل تلك الفكرة قانونية أم بها أشياء تخالف القانون؟ هل يمكن لهذه الفكرة أن تتحقق؟ وهل هناك فوائد ستتحقق من خلالها؟... إلخ، والسؤال عن الفوائد ضمن فحص قابلية التنفيذ والنجاح هام جدًّا؛ لأنه لو لم تكن هناك فوائد فإن هذا يعنى أن الفكرة قابلة للتنفيذ نظريًا وليس عمليًا.

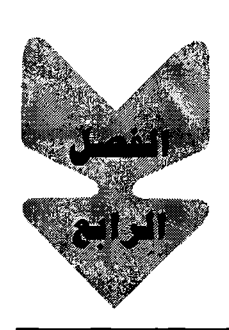
الطريقة الثانية: وتأتى بعد الأولى، ويكون هدفها هو كيف يمكن تحسين الفكرة بالإشارة إلى الأخطاء التى بها؟

- لو فعلنا مثل هذه الطريقة فستكون أمامنا جبال من العمل فى نهاية كل شهر.
- إن هذا النظام الآلى سيُساء استخدامه إلا إذا كان هناك كود شخصى لكل مشترٍ عن طريق التليفون.

إن تحسين التصميم من الاستخدامات الإيجابية لتفكير القبعة السوداء وتحسين التصميم بالتأكيد غير محدود بمجرد إزالة الأخطاء والمشكلات التى به، ولكنه قد يتعدى ذلك إلى محاولة تحويل المشكلة لفرصة أو مصدر نفع، ولكن هذا فى حاجة لخليط من تفكير القبعة الخضراء ـ قبعة الإبداع ـ مع القبعة الصفراء ـ كما سيأتى فيما بعد ـ بينما يتوقف دور تفكير القبعة السوداء عند حد الإشارة إلى المشكلات فقط.

ملخص تفكير القبعة السوداء:

- تفكير «القبعة السوداء» موجه خصوصًا للرؤية السلبية وهدفه الإشارة للآتى: الأخطاء والأشياء غير الصحيحة.
  - لماذا لا يتوافق ذلك الشىء مع الخبرة أو المعرفة المقبولة؟
  - لماذا لن ينجح ذلك الشىء؟ - المخاطرات والمخاطر.
  - الأخطاء فى التصميم... إلخ.
- إن تفكير «القبعة السوداء» محاولة موضوعية لوضع العناصر السلبية على خريطة التفكير الشاملة.
- تفكير «القبعة السوداء» يمكن أن يوجه لطريقة التفكير ذاتها أو للموضوع محل البحث.
- تفكير «القبعة السوداء» من الممكن أن يدفع بالفكرة للمستقبل ليرى هل ستكون بها أخطاء أو احتمالية فشل.
- تفكير «القبعة السوداء» من الممكن أن يسأل أسئلة سلبية.
- ينبغى دائمًا استخدام «القبعة الصفراء» قبل «القبعة السوداء».



القبعة الصفراء
التطلع الإيجابى

من الناحية التطبيقية فإن «القبعة الصفراء» هى بالضبط نقيض «القبعة السوداء»، فإذا كانت «القبعة السوداء» مختصة بالبحث فى النواحى السلبية فإن «القبعة الصفراء» تختص بالبحث فى النواحى الإيجابية. وللأسف، إن ما يدفعنا للبحث فى السلبيات أكثر مما يجعلنا نبحث فى الإيجابيات؛ فنحن نرى أن التفكير فى السلبيات يحمينا من الوقوع فى الأخطاء أو الدخول فى مخاطرات تعرضنا لأخطار محتملة، ومع هذا فالناس تتجه أيضًا للتفكير فى الإيجابيات، ولكن فى الحالات التى يتم فيها بحث أفكارهم الخاصة أو بحث أفكار رأوا فيها تحقيقًا لمصالحهم؛ فعائد المنفعة الذاتية باعث قوى للتفكير فى الإيجابيات.

ولقد أشرنا إلى «القبعة الصفراء» بعنوان «التطلع الإيجابى»؛ لأننا عندما نضع أى خطة أو ننوى تنفيذ فعل معين فنحن فى الواقع ننظر للأمام وللمستقبل؛ حيث ستنفذ تلك الخطة أو يحدث هذا الفعل؛ لذا جاء لفظ «التطلع» بما يعنيه من نظرة للمستقبل. وإذا كنا نستطيع أن نكون متأكدين من الماضى؛ فإننا لا نستطيع أن نكون متأكدين من المستقبل؛ لأننا قررنا ما رأينا أنه من الحكمة إقراره، ونتطلع «تطلعًا إيجابيًا» من خلال القبعة الصفراء إلى أن يثبت المستقبل أننا كنا على حق.

ومع «التطلع الإيجابى» لنجاح الأفكار والمقترحات بالمستقبل بناءً على أسباب إيجابية منطقية معينة، يمكن أيضًا أن توجه النظرة الإيجابية للأمور إلى أشياء حدثت فى الماضى؛ للخروج بتفسيرات إيجابية.



الشىء الإيجابى بعد الذى حدث هو أننا الآن نعلم كيف سيتصرف منافسنا، فلقد زال الغموض من حوله.



دعونا نضع قبعاتنا الصفراء لننظر إلى الجوانب الإيجابية لما حدث.. إن شركة «كوداك» قررت دخول سوق الكاميرات الفورية وسيعلنون عن منتجاتهم، وإننى أرى أن ذلك قد يكون شيئًا إيجابيًا؛ فتلك الحملات الإعلانية ستزيد وعى العامَّة بحسنات التصوير الفورى وتخلق حالة رواج بالسوق لتلك النوعية من الكاميرات. تستطيع شركتنا أيضًا الاستفادة منها وخاصة إذا أوصلنا للعامَّة أن منتجنا من الكاميرات الفورية أفضل.

ورغم أن «تفكير القبعة الصفراء» تفكير فى الإيجابيات فإنه يحتاج نفس دقة وانضباط وتدريب «القبعة البيضاء» أو «القبعة السوداء»، فأحيانًا قد لا تكون الإيجابيات ظاهرة من الوهلة الأولى، ولكن هذا لا يعنى ألا نقدح زناد عقولنا للبحث عن أية إيجابيات مهما كانت بعيدة، فهكذا يعمل رجال المال والأعمال الناجحون الذين يشمون رائحة المزايا والحسنات بالأفكار الجديدة فى الوقت الذى يرى فيه عامة الناس تلك الأفكار بلا جدوى ظاهرة.

قبل أى شىء، ضع قبعتك الصفراء وقل لى ماذا ترى فى تلك المعالجة الجديدة للأمور بشركتنا؟

من وجهة نظر القبعة الصفراء، هل ترى أى حسنات إذا صنعنا هذا الجزء من السيارة من البلاستيك بدلاً من المعدن؟ مع العلم بأن التكلفة ستظل كما هى!

إلى أى حد يمكن أن تصل النظرة الإيجابية؟

هناك من الناس من يظلون حسنى النية برجل سيئ حتى بعد أن يخدعهم ويشعرون أنه - رغم هذا - رجل مخلص، والأحداث أو الزملاء هما المسئولان عما بدر منه، ويستذكر هؤلاء كم كان هذا الرجل مقنعًا، وكيف كانوا يستمتعون بإقناعه لهم. مثل هؤلاء يُعتبرون متفائلين إلى حد السذاجة، وبالتأكيد ستجد من ضمن هؤلاء من يبنى حياته على أمل أن يفوز يومًا بجائزة كبيرة فى اليانصيب تنصلح بها أمور حياته!!

والسؤال الآن هو: عند أى نقطة يتحول التفاؤل إلى سذاجة ويصبح مجرد أمل أحمق؟ وهل يجب ألاً تكون هناك قيود على المدى الذى يصل له تفكير القبعة الصفراء؟ وهل لا يجب أن يعتنى تفكير القبعة الصفراء بدرجة رجحان حدوث الإيجابيات، أم أن هذا يُترك لتفكير القبعة السوداء؟

إن مفتاح الإجابة عن تلك الأسئلة هو فى تحديد الفعل الذى سيلى التفاؤل، فإذا كان الفعل هو قرارًا ذا طبيعة اختيارية بين عدة بدائل فينبغى أن نكون أكثر حذرًا فى فحصنا للرؤى التفاؤلية.. فى الواقع، إن مجال الرؤية الإيجابية للأمور هو مدى كبير يتراوح بين التفاؤل الزائد على الحد من جهة، والوثوق المبرر منطقيًا وعلميًا من الجهة الأخرى، والأفضل هو التوسط بين هاتين الجهتين دون الانحراف

الشديد لإحداهما عن الأخرى؛ لأنه إذا كان التبرير المنطقى - المبنى على ما نعلمه - يمنح بعض الأمان فإننا لا نستطيع أيضًا أن نغفل أن كثيرًا من الإنجازات البشرية العظيمة كانت فى بدايتها مجرد أحلام وتمنيات ورؤى مفعمة بالتفاؤل غير القريب من أرض الواقع.

التبرير والتدعيم المنطقى لتفاؤل النظرة الإيجابية

إن التخمين الإيجابى قد يعتمد على الخبرة؛ المعلومات المتاحة؛ الاستنتاج المنطقى؛ الملاحظة؛ التوجيهات؛ التخمينات والآمال، وهنا نسأل: هل يجب على مفكر القبعة الصفراء أن يذكر أسباب تفاؤله؟

نقول بالطبع نعم؛ لأنه لو لم يتم تبرير التفاؤل وذكر أسبابه لأصبح مجرد «مشاعر جيدة» يكون مكانها أسفل «القبعة الحمراء» مع الأحاسيس والحدس والبديهة وخلافه وليس أسفل «القبعة الصفراء» الذى يتعدى دورها ذلك.

إن تفكير القبعة الصفراء يغطى جانب الحكم الإيجابى على الأمور، وعلى مفكر القبعة الصفراء أن يبذل أقصى ما يستطيع ليجد الدعم الكافى؛ للتدليل على صحة التفاؤل الذى يشير إليه، وتبريره منطقيًا.

أنا أرى أن مشروع مصنع للقفازات بأنواعها سيكون مشروعًا جيدًا، فالناس الآن يُضطرون لفعل أشياء كثيرة بأنفسهم من إصلاح لعرباتهم الخاصة أو الأعمال المنزلية... إلخ وذلك فى الوقت الذى أصبح لدى الناس وعى واهتمام زائدان بالجلد والبشرة كأساس لحسن المظهر.

التفكير البنَّاء

تخيلوا معى ثمانية من المفكرين الناقدين اللامعين يجلسون حول منضدة لبحث طرق تحسين إمدادات المدينة من الماء.. للأسف، لن تجدوا واحدًا منهم يستطيع أن يبدأ النقاش حتى يقدم شخص ما «مُقتَرَحًا» لتحسين إمدادات المدينة من الماء.. ولكن، من أين يأتى؟ أى «المقُتَرَح».. ومن هو الشخص الذى تدرب على تقديم «المقترحات»؟ هذا هو السؤال.

إن «التفكير النقدى» جزء مهم جدًّا من التفكير، ولكنه ليس هو كل شىء، إن ما أهدفُ إليه بقوة هنا هو تأكيد فكرة أنه كفانا تدريبًا للعقول لتكون فقط ناقدة، فذلك هو التوجه التقليدى للفكر الغربى. ونحن نعلم الآن أن التوجه النقدى لا يكفى بمفرده للاستفادة من كل طاقة العقل البشرى.

ولأهمية «التفكير النقدى» أفردنا له «القبعة السوداء»؛ ليستطيع المفكر تحتها أن يكون ناقدًا كأشرس ما يكون، ويوفّى النقد حقه كما ينبغى.

أما بالنسبة لـ«القبعة الصفراء» فلقد وفرناها لشقين من التفكير؛ الشق الأول - كما أوضحنا فيما سبق - هو المعنى بالتفاعل إيجابيًّا مع الأفكار والتقاط حسناتها ومميزاتها تمامًا، كما يفعل تفكير القبعة السوداء ويلتقط - على الجانب الآخر - الجوانب السلبية للأفكار.

أما الشق الآخر لتفكير القبعة الصفراء فهو شق «التفكير البناء»، المعنى ببناء وتقديم الأفكار والاقتراحات ذاتها (وسوف نرى فيما بعد أن «القبعة الخضراء» قبعة الإبداع تلعب هى الأخرى دورًا هامًّا

فى تصميم الأفكار الجديدة)، ويتوافق «التفكير البناء» مع «القبعة الصفراء»؛ لأن كل «التفكير البناء» هو فى الأصل إيجابى التوجه فـ«المقترحات» تُصنَع لتكون الأشياء أحسن أو لحل المشكلات أو لانتهاز الفرص... إلخ؛ أى أنه فى كل الأحوال يسعى «المُقتَرَح» لإحداث بعض «التغييرات الإيجابية».

لتحسين إمدادات الماء، نستطيع بناء سد على النهر وبالتالى يصبح لدينا مخزون مائى كبير.

هناك ماء كثير بين الجبال حول المدينة نتيجة السيول، فهل يكون مجديًا أن نمد خط أنابيب مياه من الجبال لداخل المدينة؟

إن صناديق الطرد بدورات المياه تستخدم ما يقرب من ٨ جالونات فى كل مرة، ولقد علمت أن هناك تصميمات جديدة لتلك الصناديق تستخدم جالونًا واحدًا فقط، وهذا يمكن أن يوفر حتى ٣٠ جالونًا باليوم لكل شخص.

ماذا عن إعادة تدوير المياه؟ لقد سمعت عن طريقة ترشيح جديدة تعتبر اقتصادية إلى حد كبير.

كل ما سبق يُعتبر اقتراحات محددة وبمجرد أن يوضع «المُقتَرَح» على منضدة البحث تستطيع أن تأخذ حياله خطوات أخرى سواء تحت «القبعة الصفراء» أو «السوداء».

ضعوا قبعاتكم الصفراء وأعطونى المزيد من الاقتراحات المجردة، فكلما حصلنا على المزيد منها، كان لقاؤنا هذا أكثر إثمارًا.



چون، ما الاقتراحات التى لديك؟ كيف نستطيع مواجهة هذه المشكلة المائية؟ ضع قبعتك الصفراء وتحدث.

عند هذه النقطة قد يُعلق البعض قائلاً: إن الاقتراحات يجب أن تأتى من «خبراء هندسة مائية» وليس من غير المتخصصين، فهذا ليس دورهم، بل قد يكون دورهم هو استخدام تفكيرهم الناقد لفحص المقترحات المقدمة من قبل «الخبراء». وفى الواقع، تلك «لهجة سياسية» إلى حد كبير تنبع من النظرية السياسية التى تقول إن «الفنيين» عليهم تقديم الأفكار وعلى «رجال السياسة» فحصها واختيار ما يتم تنفيذه منها.

وهذا قد يصلح حقًا فى المجال السياسى إلا أنه يجعل صاحب القرار تحت رحمة «التقنى» أو «الفنى». أو «الخبير»، كما أنه فى مجالات أخرى كمجال الأعمال والتفكير فى الأمور الشخصية يجد «المفكر» نفسه مضطرًا لأن يكون هو «خبير» نفسه، وأن عليه أن يقدم الأفكار بذاته.

ولكن، من أين تأتى الاقتراحات؟ وكيف يستطيع مفكر «القبعة الصفراء» الوصول إلى حلول للمشكلات؟ لست - هنا فى هذا الكتاب - بصدد الحديث عن الطرق المختلفة لحل المشكلات أو تصميم الحلول، فقد عالجت ذلك الموضوع فى كتب أخرى، ولكن ما أستطيع أن أقوله هنا هو أن المقترحات التى تأتى من خلال «القبعة الصفراء» ليست فى حاجة لأن يكون الإنسان «متخصصًا» أو «ماهرًا جدًا»، فتلك المقترحات يمكن أن تشمل الطرق الروتينية للتعامل مع مثل تلك القضايا أو طرقًا قد تكون استخدمت فى مكان آخر أو تجميع بعض

المؤثرات والعوامل التى تتبنى حلاً معينًا... إلخ، فبمجرد أن توجه «القبعة الصفراء» عقل «المفكر» جهة «استحضار المقترحات» فلن يكون من الصعب الحصول عليها.

نخرج مما سبق بأن «تفكير القبعة الصفراء» معنيٌّ بتوليد المقترحات، وأيضًا بدعمها الإيجابى عن طريق البحث فى حسناتها، وبين هذين التوجهين ينمو التوجه الثالث وهو الخاص بـ«بناء المقترح» الذى يعتبر شيئًا أكبر من مجرد «التفاعل» مع مقترح ما، إنه عملية تكوين من الأساس مرورًا بالتعديل والتحسين والتدعيم المنطقى؛ ليصير «المُقتَرَح» أقوى وأقوى، ويتم إصلاح عيوبه التى أبرزتها «القبعة السوداء» (كما قلت فى السابق إن دور تفكير «القبعة السوداء» يقف عند إظهار العيوب والأخطاء فقط دون محاولة إصلاحها).

لو أعطينا مسئولية توزيع المياه لمتعهد خاص يقوم بذلك نظير أجر يتقاضاه من المواطنين طبقًا للاستهلاك بهدف محاولة حث سكان المدينة على ترشيد استخدام المياه وتقليل الفاقد منها؛ فإن هناك احتمالاً أن يغالى ـ ذلك المتعهد ـ فى أسعار المياه بعد أن يشعر بأنه هو المحتكر الوحيد لتوزيعها بالمدينة.

نستطيع أن نتغلب على هذا العيب بالفكرة؛ وذلك بتحديد سقف سعرى لثمن جالون المياه، نغيره نحن من آن لآخر طبقًا لنسبة التضخم، على أن يدوَّن ذلك بوثيقة تعاقدنا مع المتعهد الذى سيقع عليه الاختيار؛ ليلتزم بعدم تجاوزه.

أؤكد مرة أخرى أن «التفكير البنَّاء» ـ Constructive Thinking ـ ليس بحاجة لمهارة من نوع خاص وأن الأمر هو مجرد الرغبة فى تقديم مقترحات محددة من خلال «تفكير القبعة الصفراء» حتى لو كانت مقترحات عادية.

الفرق بين الإبداع والبناء

لا توجد هناك علاقة مباشرة بين «تفكير القبعة الصفراء» و«الإبداع» إذا خُصصت لذلك «القبعة الخضراء» التى سنتناولها فيما بعد.

صحيح أن «الجانب الإيجابى» من «تفكير القبعة الصفراء» مطلوب للإبداع كما أن «جانب البناء الإيجابى» أيضًا منها حيوى جدًّا للإبداع، إلا أنه تظل هناك فروق بين تفكيرى كل من «القبعة الصفراء» و«القبعة الخضراء»؛ لذا فقد يكون الشخص بالفعل مفكر قبعة صفراء ممتازًا إلا أنه ليس مبدعًا.

ومن الخطر حدوث ارتباك فى فهم تمايز دورى كل من «القبعة الصفراء» و«القبعة الخضراء»؛ لأن ذلك سيؤدى لشعور غير المبدعين بأن «القبعة الصفراء» لا تناسبهم ظنًّا منهم أن «الإبداع» يدخل تحت نوعية تفكيرها، وهذا خلاف الواقع بالطبع.

إن «الإبـداع» ـ Creation ـ معنىٌّ بإحداث التغييرات والابتكار والخلق وتقديم الأفكار والبدائل الجديدة. وهذا لا يدخل ضمن تفكير القبعة الصفراء؛ ولذلك يستطيع الفرد ـ كما قلت ـ أن يكون مفكر قبعة صفراء ممتازًا دون أن يقدم أى فكرة جديدة، فالمطلوب فقط من خلال

«تفكير القبعة الصفراء» هو التقديم الإيجابى الفعال للأفكار القديمة التى يمكنها حل القضية، فـ«فاعلية» الأفكار - وليس حتمًا أن تكون تلك الأفكار جديدة - هى كل ما يُبنى عليه «تفكير القبعة الصفراء».

ولا نستطيع أن ننكر أن هناك كثيرًا من الارتباك يحدث نتيجة المعنى الواسع جدًا لكلمة «الإبداع» - Creation - باللغة الإنجليزية فهناك وجهان مختلفان لاستخدامها: الوجه الأول هو الذى يُقصد به معنى «يُوجِد».. «يُحدث»، «يَخلق»، «يكوّن».. وفى هذا الصدد نستطيع أن نقول:

- The carpenter creates this chair -

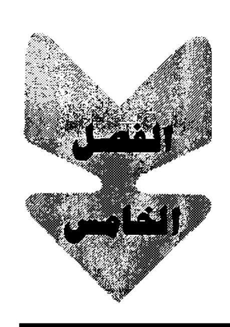
بمعنى: «النجار كوّن هذا الكرسى».

أو - Someone creates this mess -

بمعنى: «شخص ما أوجد تلك الفوضى»، الوجه الثانى لكلمة «الإبداع» هو استخدامها الدال على «استحداث شىء لم يكن موجودًا من قبل قط» و«تفكير القبعة الصفراء» غير معنى بتغيير المفاهيم، فهذا دور «تفكير القبعة الخضراء»، ولكنه معنىٌّ بالتقاط أفكار قد تكون طُبقت فى أماكن أخرى ونستطيع استخدامها هنا، وكذلك هو معنىٌّ بتوليد حلول بديلة للمشكلات، و«تفكير القبعة الصفراء» يعنى أيضًا - ضمن ما يُعنى - بالتعرف على الفرص التى قد تنتج من تغير الظروف فى المستقبل.

ملخص تفكير القبعة الصفراء

- إن تفكير «القبعة الصفراء» تفكير إيجابى وبنَّاء، فاللون الأصفر هو رمز للإشراقة واللمعان والتفاؤل.
- يُعنى «تفكير القبعة الصفراء» بالبحث عن حسنات وإيجابيات المقترحات تمامًا، كما يُعنى «تفكير القبعة السوداء» بالبحث عن السلبيات.
- يغطى «تفكير القبعة الصفراء» مجالاً إيجابيًّا واسعًا يتنوع بين التبرير المنطقى والعملى من جهة، والأحلام والرؤى والآمال من جهة أخرى.
- إن «تفكير القبعة الصفراء» تفكير بنَّاء، تأتى منه الاقتراحات المحددة لحل المشكلات وهو معنىٌّ بفاعلية الأفكار حتى لو كانت قديمة أو اسْتُخْدِمَتْ من قبل، فليس الهدف هنا هو إبداع أفكار جديدة؛ فذلك هو دور «تفكير القبعة الخضراء».
- المشاعر الإيجابية لا تدخل ضمن «تفكير القبعة الصفراء» بل تدخل تحت «تفكير القبعة الحمراء».



القبعة الخضراء
الإبداع والتفكير الجانبى

إن اللون الأخضر هو لون الخصوبة والنمو ولون النبات الذى ينمو من حبوب صغيرة جدًّا؛ ولهذا أخذته ليكون لونًا رمزيًّا لقبعة التفكير التى خُصِّصت لتكون معنية بالإبداع، لتكون صورة الطبيعة ـ الغنية بالإبداع ـ دائمًا فى خلفية عقولنا، فهذا محفز مفيد جدًّا لعقولنا؛ لتبدع.

إن تفكير القبعةِ الخضراء مَعْنِىٌّ خاصّةً بالأفكار والرؤى الجديدة للنظر للأشياء والهروب من الأفكار القديمة؛ بغيةَ الحصول على أحسن منها.

إن «تفكير القبعة الخضراء» مجهود مركَّز ومدروس يسعى فى اتجاه إحداث تغييرات فى الأشياء حولنا.

☺ لقد وضعت توّك الحل التقليدى لهذه المشكلة، ولسوف نعود إليه، ولكن دعنا أولاً نخصص عشر دقائق لـ «تفكير القبعة الخضراء»؛ لنرى هل نستطيع جنى بعض الأفكار الجديدة أم لا؟

إن وسيلة القبعة الخضراء تسمح لنا بتقمُّص دور الإبداع تمامًا، كما ساعدتنا «القبعة الحمراء» فى إظهار المشاعر، وسمحت لنا «القبعة السوداء» بالبحث عن السلبيات.

خلال مراحل العملية الإبداعية قد يكون من الضرورى البدء ببعض الأفكار المثيرة والمحفزة والجديدة التى قد تكون غير منطقية للوَهْلَة الأولى؛ لذا فهى فى حاجة لحماية القبعة الخضراء التى توضح للجميع أنه للحصول على مسارات بديلة وأفكار مختلفة جديدة فلا بأس من أن نُنحِّى المنطق بُرهة من الزمان وننطلق لنسلك مسالك غير مألوفة حتى لو بدا أننا نمزح كالمهرِّجين ونقول أقوالاً متهورة أو مجنونة، فنحن الآن فى حماية «القبعة الخضراء» راعية الإبداع ومُفجِّرة التجديد التى ستحمى تلك الأفكار الوليدة التى مازالت فى طور الحبوب اللينة، التى لم تَنْمُ بعد، من الافتراس الفورى بواسطة «القبعة السوداء» ـ قبعة تَصَيُّد السلبيات ـ وسيأتى دورها فيما بعد عندما تنمو تلك الحبوب الصغيرة وتتبلور الأفكار الجديدة ويصبح لها كيان.

لقد ذكرت فى مواضع عدة أن إحدى فوائد قبعات التفكير الست هى لغتها الإشارية الرمزية التى تمكنك من أن تطلب من شخص ما مثلاً أن يضع قبعة محددة ليفكر بطريقة معينة أو أن توضح للآخرين أنك الآن تضع قبعة ما لتفكر بالطريقة الخاصة بها.. وهكذا، سواء بينك وبين الناس أو بينك وبين نفسك. وبالنسبة لـ«القبعة الخضراء»، فإنك عندما تشير لنفسك بارتدائها فإن هذا يعنى أنك ستأخذ جانب التفكير الإبداعى لفترة ما بطريقة مدروسة واعية مفعمة بالإرادة؛ بحثًا عن توليد الأفكار بدلاً من انتظار أن تأتى هى لك، وقد لا تحصل على أية أفكار جديدة وأنت ترتدى «القبعة الخضراء» ولكن يكفيك الجهد الذى بذلته فى سبيل ذلك؛ إذ كلما دربت نفسك على سلوك مسلك «التفكير الإبداعى» بطريقة مدروسة واعية مفعمة بالإرادة ـ وجدت أن

انسياب الأفكار الجديدة يزداد، وبذلك تستطيع «القبعة الخضراء» جعل التفكير الإبداعى جزءًا له وزنه من عملية التفكير بدلاً من أن يكون مجرد رفاهية.

وتعتبر لغة التفكير الإبداعى بالنسبة لمعظم الناس شيئًا صعبًا؛ لأنها عكس عاداتهم الطبيعية فى التعرف على الأفكار وفى الحكم عليها وفى نقدها، والعقل البشرى صمم ليربط بين الأشياء ويكوِّن نماذج معينة، ثم يستنكر بعد ذلك أى نماذج أخرى لا تنطبق مع تلك النماذج التى كونها واعتاد عليها. وإذا كنا هنا نتحدث عن «الإبداع» فإننا لابد أن نتحدى تلك المنظومة الآلية فى عمل المخ، فالإبداع يشمل الإثارة والتحفيز ونزعة الاكتشاف والقابلية لتحمل المُخَاطرة، وبكل تلك الأشياء يخرج العقل البشرى لآفاق أرحب وتظهر له إمكانيات لم نكن نصدق يومًا أنها به.

إننا نستطيع أن نَصِفَ الإبداع بأنه «فكر التجارب أو فكر التجريب» وخلال التجربة، فإنك لا تستطيع أن تتنبأ ماذا ستكون نتيجتها، كل ما تريده وقتها هو أن تتم التجربة حتى آخرها.

إن القبعة الخضراء بذاتها لن تجعل الناس أكثر إبداعًا، إن كل ما ستفعله هو أن تمنح «التفكير الإبداعى» لدى عقول الناس المزيد من الوقت والتركيز؛ لينمو أكثر وأكثر.. إذ كلما قضيت وقتًا أكثر تبحث عن بدائل جديدة كان من الأرجح أنك ستجد المزيد منها، والناس المبدعون عادة ليس إلا أناسًا يقضون وقتًا أكثر وهم يحاولون أن يكونوا مبدعين؛ لأنهم شغوفون أكثر بالإبداع وتقديم أفكار جديدة بدلاً من الاستسهال واتباع الأفكار القديمة التى يشعرون أن هناك ما

هو أحسن وأفضل منها، إن وسيلة «القبعة الخضراء» ليست إلا وسيلة صناعية لزيادة تحريك عقول الناس نحو الإبداع.

إننا إذا كنا نتوقع من «تفكير القبعة البيضاء» أن يمدنا بنتاج معلوماتى موضوعى ومحايد، وإذا كنا نتوقع من «تفكير القبعة السوداء» أن يمدنا بنقد خاص، وإذا كنا نتوقع من «تفكير القبعة الحمراء» أن يقدم لنا تقريرًا عن المشاعر فإننا ـ ومن خلال تفكير القبعة الخضراء ـ لا نطلب بذلك سوى جهد نحو الإبداع أو بمعنى آخر تخصيص وقت أكثر لتوليد الأفكار الجديدة حتى لو لم يأتِ المفكر بأى أفكار جديدة، فالمطلوب هو بذل الجهد، والأفكار ستأتى يومًا ما.

التفكير الجانبى

خلال الكتابة عن «تفكير القبعة الخضراء» استخدمت كلمة «الإبداع»؛ لأن هذه هى الكلمة الشائعة الاستخدام، وقد يكون من الممكن أن كثيرًا من قراء هذا الكتاب لم يسمعوا عنى من قبل ولا عن مفهومى الخاص بـ«التفكير الجانبى»؛ لذا آثرت تأخير استخدام هذا المصطلح حتى جاء دوره الآن.

وبداية، أود أن أشير إلى أن «تفكير القبعة الخضراء» يغطى المجال الواسع للمحاولات الإبداعية وليس محدودًا فى «التفكير الجانبى» فقط.

أما عن مصطلح «التفكير الجانبى» «Lateral Thinking» فلقد استحدثته فى عام ١٩٦٧ وهو الآن جزء رسمى من اللغة الإنجليزية، وأصبح موجودًا بالفعل بقاموس «أكسفورد» للغة الإنجليزية، وأحد

أسباب الاحتياج لاستحداث مثل هذا المصطلح هو المعنى الواسع والغامض لكلمة «الإبداع» ـ كما أشرت لذلك تحت القبعة الصفراء ـ فالكلمة تغطى كل شىء من «إحداث ارتباك» وحتى «صياغة سيموفونية»، بينما «التفكير الجانبى» مَعْنِيٌّ ـ بشكل أكثر تحديدًا ـ بتغيير المفاهيم والإدراكات.. تلك الأشياء المسئولة عن تنظيم خبرة الإنسان بالحياة حوله وصياغتها فى صورة نماذج، تتم مقارنة المستجدات بها بالذهن البشرى، وقبولها أو رفضها على أساس توافقها مع النماذج التى بنيت بالعقل فعلاً.. تلك هى صورة الآلية المعتادة لعمل المخ كجهاز ينظم نفسه بنفسه أو فلنقل: «جهازًا ذاتى التنظيم». و«التفكير المعتاد» للمخ يسير (فى خط مستقيم) من خلال النماذج التى بنيت به بالفعل، وخطوة خطوة ليصل إلى حلول تقليدية للمشكلات المستجدة، بينما «التفكير الجانبى» لا يفعل ذلك.. إنه لا يسير مقتفيًا أثر تلك النماذج ـ سالفة البناء بالعقل ـ من البداية للنهاية وخطوة بخطوة فى تسلسل منطقى وإلا وصل لمَا وصل إليه السابقون وليس فى هذا «إبداع» أو تقديم جديد.

إن ما يفعله «التفكير الجانبى» هو السير عرضيًّا ليقطع تلك النماذج من الأجناب؛ محاولاً خلق نماذج جديدة تتغير بها المفاهيم والإدراكات، وتتوالد من جراء ذلك الأفكار الجديدة ويُثمر «الإبداع».

إن جزءًا كبيرًا من ثقافتنا عن «التفكير» موجه للجزء «العملياتى» من التفكير؛ لذلك فلقد تقدمنا بدرجة رائعة فى الأنظمة الحسابية والإحصائية وفى التعامل مع البيانات وفى اللغة والمنطق... إلخ، ولم نتقدم فى «الإبداع»؛ حيث إن كل تلك الأنظمة العملياتية «Processing Systems» مبنية على العمل فقط على «الكلمات» و«الرموز»

و«العلاقات» التى يكونها «إدراكنا» ليربط بين الأشياء من حولنا خالقًا نماذج نتبعها ونحاكيها فيما بعد، أما التقدم فى «الإبداع» فهو فى حاجة لأن نوجه جزءًا من ثقافتنا عن «التفكير» إلى جزئية «الإدراك» ذاته من عملية التفكير ولا نقتصر على الجزئية «العملياتية» فقط من «التفكير»، ومنطقة «الإدراك» هى التى يعمل بها «التفكير الجانبى» محاولاً تغيير المفاهيم والنماذج والمدركات التى نقشت بالأذهان[1].

(١) وسنضرب الآن مثلاً لتوضيح هذا الكلام، فلو قلنا مثلاً: إننا نريد إنشاء حديقة حيوان تكون قادرة على جذب الكثير من الزوار.. فماذا نفعل؟ إن العقل عندما يتعامل مع تلك القضية سيلتقط بعض المفردات التى لها «مدلول» أو «إدراك» معين مختزن به، مثل: «حديقة».. «حيوانات».. «زوار»، ويحاول الجمع بينها فى نموذج ترابطى من العلاقات يجده مبنيًا بالفعل لديه فى الذاكرة التى تحتفظ بكافة الخبرات والمعلومات السابقة، وهذا النموذج لن يخرج عن حديقة بها الكثير من النباتات والأشجار وبها حيوانات موجودة داخل أقفاص، ويأتى الزوار ليمرُّوا عليها... إلخ، وإذا كانت القضية محل البحث هى: كيف تكون الحديقة قادرة على جذب أعداد كبيرة من الزوار؟ فإن ثقافتنا المعتادة الموجهة أكثر للاهتمام بالجزء «العملياتى» من التفكير سوف تجعل العقل يُجرى بعض «العمليات» على مفردات وعناصر القضية التى بين يديه؛ ليخرج بأفكار تقليدية مثل: زيادة مساحة الحديقة.. زيادة عدد الحيوانات.. تحسين نظام الخدمات بالحديقة.. مزيد من الدعاية.. اقتباس عناصر جذب طُبقت بنماذج لحدائق حيوان أخرى، صورتها محفوظة بالذاكرة... إلخ.
وكل هذا لا بأس به بالطبع، فهو نتاج تنشيط الجزء «العملياتى» من التفكير ولكنه فى مجمله لا يقدم جديدًا لم يسبقه إليه أحد من قبل، أما إذا تم تنشيط الجزء المعنى بـ«الإدراك» ذاته من عملية «التفكير» وذلك من خلال آليات «التفكير الجانبى»؛ فإن النتاج سيكون مختلفًا تمامًا.. سيكون «تجديدًا».. سيكون «سبقًا».. سيكون «تغييرًا للمفاهيم من الأساس».. سيكون «إبداعًا».. كيف هذا؟ تأمل المثال الذى بين أيدينا.. إنه عن «حديقة حيوان» وتلك العبارة مفهومها فى «إدراكنا»: «أنها منطقة توضع بها أقفاص بداخلها حيوانات، فيأتى الناس ليتفرجوا عليها ويشاهدوها».. لِمَ لا نُغيِّر هذا «المفهوم»؟ لم لا نغير «إدراكنا» و«التصور الذى =

البحث فى إمكانية إحداث الفكرة لحركة تغيير ما بدلاً من مجرد الاكتفاء بالحكم على صلاحيتها من عدمه

فـى الـتـفـكـير الـعـادى نـحـكـم عـلـى الأفـكـار مـن خـلال رؤيـة مـدى تـوافـقـهـا مـع مـا نـعـلمـه، ومـع الـنـمـاذج الراسـيـة بمـخـزونـنـا الخـبراتـى، و«التفكير النقدى» و«تفكير القبعة السوداء» معنيـان - على الأخص - برؤية مدى توافق المقترحات الجديدة مع ما هو معلوم سلفًا وهذا شىء حيوى - لا جدال فى ذلك - ولكن «تفكير القبعة الخضراء» يستبدل ذلك بلغة أخرى، إنه يُعنَى بالبحث فى قدرة «الفكرة» على إحداث «حركة» تغيير ما بدلاً من مجرد الاكتفاء بـ «الحكم» السريع على

= بـأذهـاننـا» لحديـقـة الحيـوان؟ لماذا مثـلاً نجعل التصور خاصًا بأناس تشاهد الحيوانات؟ لماذا لا تشاهد الحيوانات ذاتها الناسَ بدلاً من أن يُشاهدها الناسُ؟! كيف هذا..؟! نضع الناس فى أقفاص ونترك الحيوانات حرة طليقة!! هذا جنون! هذا تغيير تام لمفهوم حديقة الحيوانات. نستطيع أن نقول: إنه «عكس للمفهوم» و«قلب للإدراك».. ولكن، هل من الممكن أن يكون مفيدًا؟! يمكننا بدلاً من أن نضع الناس فى أقفاص أن نخصص لهم بالحديقة عربات محصنة يستطيعون من خلالها التمتع بمشاهدة الحيوانات وهى على سجيّتها تمارس حياتها بشكل طبيعى جدًا وفى بيئتها الطبيعية، وبذلك نحقق متعة مشاهدة أفضل للناس وأيضًا راحة نفسية للحيوانات بدلاً من معاناة الحبس داخل الأقفاص؛ وبذلك نحقق التميز والتفرد عن باقى حدائق الحيوان، وبالتالى نضمن جذب أعداد أكبر من الزائرين.. هذا هو التفكير الذى أدى إلى بزوغ فكرة «حدائق الحيوان المفتوحة» التى انتشرت بالعالم بعد ذلك.. ونرجو بذلك أن نكون قد أوضحنا الفرق بين تنشيط الجزء «العملياتى» والجزء «الإدراكى» للتفكير؛ لتعديل المفاهيم من أساسها بدلاً من «العمل» على المفردات والرموز والعلاقات طبقًا لـ«نماذج» تقليدية مخزنة كخبرات سابقة بذاكرتنا، ونكون بذلك أيضًا قد أوضحنا الفرق بين «التفكير التقليدى».. أو الذى يسير فى خط مستقيم طبقًا لـ«نماذج» منقوشة سلفًا بالعقل و«التفكير الجانبى» أو الذى يسير قاطعًا تلك النماذج سابقة التجهيز من الأجناب؛ بغية تخليق نماذج ومفاهيم جديدة، وذلك هو «الإبداع»، أو الوصول إلى الذى لم يصل إليه الآخرون بعد.

صلاحيتها من عدمه ومفتاح لغة «التفكير الجانبى» هو تلك «الحركة» التى تحدثها «الفكرة» وكيفية تنشيطها وتفعيلها، وهناك العديد من الطرق المدروسة للحصول على «حركة» تغييرية من «فكرة» ما، مثل استخراج المبادئ الأساسية المبنية عليها تلك الفكرة، التركيز على نقاط التميز بالفكرة... إلخ. ونحن عندما نستفيد من «حركة» التغيير بالفكرة، فنحن نستفيد من تأثير الفكرة الدافع للأمام أو من طاقة «الإثارة» و«التحفيز» التى بها تمامًا، كما نستخدم بعض الأحجار لنخطو عليها لنعبر للضفة الأخرى من النهر، فنحن هنا نستخدم «الفكرة» لنعبر بها لنموذج أو مفهوم آخر ونتخلص من المفهوم القديم، وأثناء خَطْوِنا من «فكرة» لـ«فكرة» فقد نصل لـ«فكرة» مختلفة تمامًا ننميها لتكون أكثر قوة وفاعلية.. وهكذا، والمهم أن نتحرك للأمام دائمًا من فكرة لفكرة.

هذا الكلام فى حاجة إلى مثال؛ لنرى كيف يمكن الاستفادة من طاقة الحركة بالأفكار.

إليكم هذا الاقتراح.. ماذا لو قلنا: إن أى شخص بالمؤسسة يريد أن يترقى يجب عليه ارتداء قميص أصفر. ضعوا قبعاتكم الخضراء وأخبرونى إلى أين تأخذكم تلك الفكرة؟

إنها تدفعنى للتفكير فى الصورة الشخصية للشخص الذى اختار أن يرتدى قميصًا أصفر.. بالتأكيد سيبذل أقصى جهده وقتها؛ ليثبت لمن حوله أنه جدير بالقميص الأصفر، الذى يرونه يرتديه، أو بمعنًى آخر جدير بالترقية، وفى هذا نوع من التحفيز للموظفين.

☺ إنها تدفعنى للتفكير فى أنها قد تكون طريقة للتعرف على الأشخاص الذين لديهم طموح للترقى ولكنهم لم يكونوا ملحوظين من رؤسائهم ولم يضعوهم قط فى كشوف الترقى؛ نظرًا لقلة موهبتهم.. ولكن ربما لو وجهنا لهؤلاء مزيدًا من فرص التدريب ورفع المهارات، فربما يصبحون أحسن من غيرهم بفضل الطموح المتوافر لديهم ـ والذى لولا فكرة القميص الأصفر لما شعرنا به ـ والإرادة الداخلية التى تدفعهم بقوة ليبذلوا قُصَارى جهدهم ليكونوا أحسن.

☺ إنها تدفعنى للتفكير فى أنها قد تكون طريقة لمعرفة الأشخاص الذين لا يرغبون فى الترقى، وهم الذين لن يرتدوا القميص الأصفر، ومعنى هذا أنهم راغبون فى الاستمرار فى وظائفهم الحالية.

☺ إنها تدفعنى للتفكير فى أنها قد تكون طريقة للحصول على قادة المستقبل ضمن من سيرتدون القميص الأصفر وسيتنافسون فيما بينهم لإثبات جدارتهم للترقى.

وهكذا نرى من تلك «الحركات» التى أثارتها الفكرة فى اتجاهات متعددة كيف يمكننا الحصول على العديد من الأفكار المفيدة التى قد لا يُشترط لتنفيذها حتى التقيد الحرفى بتنفيذ فكرة القميص الأصفر المبدئية فى حد ذاتها.

ما المثير فى تلك الفكرة؟ ما الشىء المختلف بتلك الفكرة؟ ماذا تقترح تلك الفكرة؟ إلى ماذا تؤدى تلك الفكرة؟ مثل تلك الأسئلة يعتبر جزءًا من لغة البحث عن كَمٍّ «الحركة» الذى توفره الأفكار، وذلك تحت

مظلة «تفكير القبعة الخضراء» الذى لا يندفع ليحكم على الأفكار باختزال ليقول: تلك صالحة وتلك غير صالحة.. بل يبحث فيما هو أبعد من ذلك.

الحاجة للإثارة والتحفيز الذهنى

غالبًا ما يُكتب عن الاكتشافات العلمية كما لو كانت حدثت خطوة خطوة بطريقة منطقية، وأحيانًا ما يكون هذا ما حدث بالفعل، ولكنه فى أحيان أخرى لا تعدو تلك الخطوات المسلسلة إلا غطاء لما حدث بالفعل؛ وذلك لأنه كثيرًا ما تكون الأخطاء غير المرتبة أو الحوادث هى السبب وراء إثارة فكرة جديدة، مثل ما حدث مع اكتشاف المضادات الحيوية، حيث كان بداية ذلك هو حادثة تلوث أحد أطباق عينات البكتيريا ـ بعد أن تُرك مكشوفًا ـ بفطر «البنيسليم» ـ Penicillium ـ نتيجة تعرضه للهواء فمنع نمو البكتيريا حوله، وكانت تلك الحادثة هى سبب اكتشاف الإنسان لـ«البنسلين»؛ المضاد الحيوى المعروف بعد ذلك.

كما يقال إن «كولومبس» ما كان ليجرؤ على اجتياز المحيط الأطلنطى لولا أنه وقع فى خطأ خطير وهو يحسب المسافة حول الأرض من واقع مخطوطة قديمة.

إن الطبيعة كثيرًا ما تمدنا بالمثيرات التى تقوم بـ«هز» تفكيرنا بعيدًا عن النماذج المعتادة التى يعمل من خلالها، ونستطيع أن نجلس وننتظر حتى تحدث الإثارة الذهنية لنا أو نستطيع نحن أن نحدثها لأنفسنا بطريقة مدروسة، وهذا جزء أساسى من «التفكير الجانبى».

منذ عدة سنوات مضت، كنت قد استحدثت لفظة «بو» «ذُ» كرمز إشارى يوضح أننا بصدد تقديم فكرة لتعمل كمثير أو محفز ذهنى ولِكَمٍّ «الحركة» التغييرية التى نستطيع أن نستخلصها منها ـ كما أوضحنا فيما سبق.

و«بو» «Po» ـ لمن يريد أن يعلم ـ مكونة من الحرفين الأولين لكلمتى «عملية تحفيز» «Provacative operation»، وتعمل لفظة «بو» كما لو كانت العلم الأبيض الذى يُرفع لطلب الهدنة أثناء المعارك؛ فيحمى من يرفعه من ضرب النار، وبالمثل إذا وضعنا فكرةً ما تحت حماية «بو» فنحن نحميها من الضرب المباشر لقضاة «القبعة السوداء» الذين يسعون ـ وقبل كل شىء ـ إلى التنقيب عن السلبيات لرفض الفكرة؛ لذا فلفظة «بو» تماثل «القبعة الخضراء» فى دورها الحِمائى للأفكار الوليدة ـ كما ذكرنا من قبل ـ حتى لو كانت أفكارًا مجنونة للوهلة الأولى إلا أن «القبعة الخضراء» ذات مجال أوسع من لفظة «بو» المتخصصة أكثر؛ لذا فالأفضل استخدام كل منهما.

- «بو»... لابد أن تكون للسيارات عجلات مربعة!
- «بو»... الطائرات يجب أن تهبط على ظهرها!
- «بو»... لابد أن تُدفع نقود للزبائن إذا اشتروا بضائع من المحال!
- «بو»... الموظفون يجب عليهم ترقية أنفسهم!

إن مثل تلك الأفكار غير المنطقية لا تتوافق مع خبرتنا المعتادة؛ لذا فهى تقع خارج أى نماذج مترسبة لدينا؛ ولذا فهى تحفز أذهاننا

وتثيرها وتدفعنا بعيدًا عن النماذج المعتادة للإدراك، ووقتها إما أن نصل لفكرة جديدة أو مفهوم مختلف، أو نعود من جديد للفكرة القديمة لنجد أنها مازالت هى الأفضل، أو لا نصل لشىء على الإطلاق.. المهم هو أن هناك «حركة» قد حدثت.

ويوجد بـ «التفكير الجانبى» الكثير من التقنيات المدروسة لتحقيق الإثارة والتحفيز الذهنى، منها على سبيل المثال: «عكس الطريقة التى يحدث بها الشىء».

- إن زبائن المحال عادة يدفعون أموالاً نظير البضائع التى يشترونها، فلنعكس هذا: «بو»؛ المحال تدفع للزبائن!!
- هذا من الممكن أن يقودنا مثلاً إلى فكرة أن نضع كوبونات بالبضائع، وكل كوبون له جائزة مالية محددة تعطى للزبون وبهذا نشجع الزبائن على شراء المزيد من السلع.
- هذا من الممكن أن يقودنا أيضًا إلى فكرة إعطاء نسبة من الفاتورة للمشترى وتزداد تلك النسبة كلما زادت مشترياته إلى حد معين.

طريقة أخرى سهلة من طرق «التفكير الجانبى» لتحقيق التحفيز الذهنى وهى استخدام «كلمة عشوائية» ومحاولة الربط بينها وبين الموضوع الذى نفكر فيه وتستطيع أن تحصل على الكلمة العشوائية عن طريق تحديد رقم صفحة عشوائى بالقاموس وتفتح هذه الصفحة وتحدد رقمًا آخر عشوائيًا لكلمة تختارها من هذه الصفحة.. على سبيل المثال، الكلمة السابعة بصفحة ٩٢ والأفضل أن تكون تلك الكلمة اسمًا وليست فعلاً؛ لأن هذا سيكون أسهل فى الاستخدام، ومن

الممكن بدلاً من استخدام القاموس استخدام قائمة من الكلمات العشوائية المتداولة الاستخدام والاختيار منها.. بفرض أننا كنا نريد بعض الأفكار الجديدة لتصميم جهاز تلفزيون جديد:

أريد بعض الأفكار بخصوص تصميم جهاز تلفزيون جديد. وجاءت الكلمة العشوائية كلمة «جبنة»، والآن نحاول أن نربط بين تلك الكلمة وموضوعنا؛ إذن «بو» تلفزيون جبنة.. إن الجبنة بها ثقوب.. «بو» شاشة تلفزيون بها ثقوب.. ماذا يعنى هذا؟! ربما يكون هناك بعض الشبابيك بالشاشة التى نرى منها ما يُعرض بالقنوات الأخرى.

إن كثيرًا من الناس قد يرى أنه ليس من المعقول أن يكون لكلمة عشوائية قيمة فى حل المشكلات، وأقول لهؤلاء: إن تعريف «عشوائية» يعنى أنها ليست لها علاقة خاصة بالموضوع محل البحث؛ لذا فإنها تستطيع أن تُشكلَ نقطة انطلاق جديدة نبدأ منها طريقًا تفكيريًّا جديدًا لم نكن لنطرقه أبدًا لو ظل تفكيرنا منصبًّا مباشرة على موضوع البحث فقط.

إن تحقيق الإثارة والتحفيز الذهنى وكذلك استغلال طاقة الحركة للأمام المخزونة بالأفكار هما من أهم أجزاء لغة «تفكير القبعة الخضراء» وتلك هى قواعد لغة «الإبداع».

البدائل

فى المواد الرياضية بالمرحلة المدرسية ينفذ الطالب بعض الخطوات ليصل إلى حل المسائل الرياضية، وعندما يصل إلى الحل

الصحيح لإحدى المسائل الرياضية يتركها على الفور ليحل مسألة أخرى دون أن ينفق مزيدًا من الوقت فى إيجاد حل آخر للمسألة الأولى، فمادام قد وصل للحل الصحيح فلا داعى للبحث عن حل أفضل.

ويستمر هذا المفهوم ملتصقًا بفكر كثير من الناس بقية حياتهم، فبمجرد أن يصلوا لحل ما لمشكلة ما أمامهم؛ يتوقفون عن التفكير فيها بعد ذلك.. إنهم يكتفون بالحل الأول الذى يصلون إليه، وفى الواقع إن الحياة الحقيقية تختلف عن المسائل الحسابية بفترة المدرسة؛ لأن هناك عادة أكثر من إجابة واحدة لحل مشكلات الحياة وبعض الإجابات أفضل من بعضها من حيث التنفيذ.. القابلية للتنفيذ.. تحقيق النتائج المرجوة... إلخ. ليس هناك أى سبب إطلاقًا لنفترض أن الإجابة الأولى هى أفضل الإجابات.

أما إذا كان الوقت ضيقًا جدًّا وهناك كَمٌّ كبير من المشكلات المطلوب حلها، ففى هذه الحالة فقط قد يكون هناك سبب للاكتفاء بالإجابة الأولى لكل مشكلة.

من هنا فنحن نعترف بالإجابة الأولى لحل المشكلة ولا نستبعد أن نعود إليها مرة أخرى، ولكن هذا لا يمنعنا من أن نجلس لنبحث عن مزيد من الحلول البديلة وعندما نحصل على العديد منها نستطيع بعد ذلك أن نختار أفضلها عن طريق رؤية أيها يتوافق أكثر مع احتياجاتنا ومع مواردنا.

إننا قد يكون لدينا بالفعل طريقة كافية وجيدة لفعل شىء ما، ولكن هذا لا يعنى أبدًا أنه ليست هناك طرق أفضل؛ لذلك فنحن نسعى لنجد مزيدًا من الطرق البديلة، وهذا هو أساس التطوير والتحسين الذى ليس مجرد تصحيح أخطاء أو حل مشكلات فقط.

إن الخريطة الذهنية الفكرية لأى موقف لا تكتمل إلا بعد أن نضع عليها كل البدائل التى تُوصِّل لغرضنا فى النهاية.

إن فكرة التفكير فى البدائل تعنى أن هناك ـ عادة ـ أكثر من طريقة واحدة لفعل الأشياء.. أكثر من طريقة للنظر إلى الأشياء. إن الاعتراف بإمكانية وجود بدائل والبحث عن هذه البدائل جزء أساسى من «التفكير الإبداعى»، وفى الواقع إن التقنيات المختلفة، لـ«التفكير الجانبى» تهدف إلى إيجاد المزيد من البدائل الجديدة كما أن الرغبة فى البحث عن البدائل سواء فى «الإدراك» ـ perception ـ أو «الفعل» ـ Action ـ تعتبر أساس «تفكير القبعة الخضراء».

إن الجريدة التى تنافسنا خفضت سعرها، ضع قبعتك الخضراء وعَدِّد كل البدائل التى أمامنا.

نحن بصدد اختيار مكان إقامة المعسكر الصيفى لهذا العام، ضع قبعتك الخضراء ودعنا نحصل على كل البدائل الممكنة ثم نبحثها ونضيق دائرة الاختيار خطوة خطوة إلى أن نصل لاختيار أفضل الأماكن.

كثير من الناس يعتقدون أن مسح الاحتمالات المنطقية يغطى كل البدائل الممكنة، وقد يكون هذا صحيحًا بالنسبة للأنظمة المغلقة ـ أى الأنظمة المحكومة بقواعد ثابتة مثل العلوم الرياضية ـ أما فى مواقف الحياة الحقيقية فإن هذا نادرًا ما يكون.

هناك ثلاثة بدائل منطقية محتملة فقط؛ أن نترك السعر كما هو أو نخفضه أو نرفعه، ولا يوجد شىء آخر نستطيع أن نفعله.

حقًا إن أى تصرف ممكن بالنسبة للسعر لن يكون خارج تلك

الاختيارات المنطقية الثلاثة إلا أنه يظل هناك رقم ضخم من التغييرات الممكنة أو البدائل المتعددة، مثلاً: نحن نستطيع أن نخفض السعر فيما بعد (بعد مرور كم من الزمن بالضبط؟).. نحن نستطيع أن نخفض سعر، بعض المنتجات وليس كلها.. نحن نستطيع أن نغير فى المنتج لنصل إلى منتج منخفض التكلفة.. نحن نستطيع تخفيض السعر لفترة معينة ثم نرفعه بعد ذلك مرة أخرى.. نحن نستطيع أن نخفض السعر، ثم نضع رسومًا إضافية على الإمكانيات التى نضيفها للمنتج حسب الطلب.. وهكذا، وهناك المزيد والمزيد من البدائل التى نستطيع أن نذكرها تحت اختيار واحد من الاختيارات المنطقية الثلاثة الخاصة بالسعر.

من هنا نستطيع أن نقول: إن الاحتمالات المنطقية لا تغطى كل البدائل المتاحة، هناك أيضًا مستويات مختلفة للبدائل. فمثلاً: إذا كان لدىَّ متسع من وقت الفراغ فماذا أستطيع أن أفعل به؟ أستطيع أن آخذ إجازة.. أستطيع أن أنضم لأقسام دراسات حرة.. أستطيع العناية بحديقة منزلنا.. أستطيع أن أتعلم قيادة السيارات... إلخ، وذلك مستوى من البدائل يأتى بعده المستوى التالى: بفرض أننى نويت أن آخذ إجازة، أى نوع من الإجازة أريدها؟ إجازة للتمتع بالشمس والهواء على الشاطئ.. أم إجازة فى الصحراء.. أم إجازة أقضيها بين الملاعب الرياضية، ثم نأتى للمستوى التالى من البدائل: بفرض أننى قررت أن تكون الإجازة للتمتع بالشمس والهواء، فأين سأذهب: لشواطئ البحر الأبيض المتوسط، أم لجزر الكاريبى، أم لجزر الباسيفيك؟ ثم تأتى بعد ذلك قضايا اختيار طريقة السفر، ثم تحديد مكان الإقامة.. وهكذا تتعدد البدائل وتتعدد مستوياتها.

وينبغى ألا نربط بين اللحظات التى نتوقف فيها للإبداع ـ توليد مزيد من البدائل ـ وبين وجود مشكلات أم لا، فالتوقف للإبداع ليس فقط لعلاج المشكلات بل أيضًا لجعل الأشياء تؤدى بطرق أفضل.

المهارة والملكات الذاتية

دائمًا ما أُسأل: هل «الإبداع» مسألة مهارة ـ يمكن تعلمها ـ أم موهبة أو ملَكة ذاتية يتمتع بها البعض ولا يتمتع بها الآخرون؟ والإجابة الصحيحة أنه يمكن أن يكون كل هذه الأشياء ولكننى لا أقول تلك الإجابة.

إن الناس لديها استعداد كبير لقبول أن «الإبداع» هو مسألة موهبة أو ملكة ذاتية، وبالتالى إذا لم تكن لديهم، فالأحسن أن يتركوا أمر «الإبداع» لأناس آخرين؛ لذلك فأنا أؤكد دائمًا أولاً فى إجابتى عن السؤال السابق أنه من الممكن تنمية مهارات «التفكير الإبداعى» عن طريق تقنيات «التفكير الجانبى» على سبيل المثال، ثم أعقب بعد ذلك قائلاً: إنه يظل هناك أناس سيتميزون فى ذلك أكثر من آخرين، ولكن نجد مثلاً أن البعض يلعب التنس أحسن من البعض الآخر إلا أن الكل من الممكن أن يصل لمستوى تنافسى فى لعبة التنس. أنا لا أحب فكرة أن «الإبداع» هو هبة خاصة لأناس دون آخرين، إننى أفضل أن أنظر لـ «الإبداع» على أنه جزء طبيعى وهام من تفكير كل شخص.. وهذا لا يعنى بالطبع أننا كلنا سنصبح عباقرة، كما أنه ليس كل من يلعب التنس سيفوز ببطولة «ويمبلدون» الشهيرة إلا أن هذا لا يعنى عدم بذل المجهود لنيل شرف المحاولة.

هل يمكن تغيير الباحثين عن السلبيات فقط بطبعهم؟

وكثيرًا أيضًا ما أُسأل عن هؤلاء الذين يكونون بطبعهم «مفكرى قبعة سوداء» فقط، ويشعرون بلذة وبهجة فى تحطيم أى فكرة أو اقتراح للتغيير.. هل يمكن تخفيض حدة طباع هؤلاء؟ هل يمكن جعلهم أكثر تسامحًا وقبولاً لـ«الإبداع» حتى لو لم يخوضوا تلك التجربة بأنفسهم؟

أنا لا أعتقد أنه من الممكن تغيير طباع الناس الداخلية، ولكن يمكن إذا شرحنا لهؤلاء «منطق الإبداع» أن نؤثر بذلك على موقفهم من «الإبداع».. ومن واقع خبرتى، فإن ـ وهذا مع كثيرين، أكثر الطرق عملية للاقتراب من تحقيق ذلك هو استخدام «لغة القبعة الخضراء».

إنك عندما ترتدى «قبعة تفكيرك السوداء» فأنت تؤدى عملاً جليلاً لنا.. لا شك فى ذلك وأنا لا أريد التَّقليل من فاعليتك النقدية، ولكن ماذا عن «القبعة الخضراء»؟ ألا تريد أن ترينا كيف سيكون تأثيرها عليك؟

ربما تفضل أن تكون من طراز مفكر القبعة الواحدة.. ربما لا تستطيع إلا أن تعزف نغمة واحدة.. ربما تريد أن تظل أخصائى بحث عن السلبيات فقط.. حسنًا، سندخلك فى نقاشنا فقط عندما نريد تفكير قبعة سوداء.

إن أحدًا لا يحب أن يكون شخصًا ذا جانب واحد فقط، فالمفكر البارع فى ارتداء «القبعة السوداء» يحب أيضًا أن يُعتبر ـ على الأقل ـ متسامحًا مع «القبعة الخضراء»، وأساس فكرة «القبعات الست» هو تشجيع الناس على لعب أدوار مختلفة بأنماط تفكير متباينة دون

الخوف من أن يفقدوا معالمهم وطِباعهم الذاتية.. بالضبط كما يرتدى الممثل قناع التعبيرات التراچيدية أو الكوميدية ويظل هو نفسه لا يتغير.. إنه يلعب كل دور كما ينبغي وكما هو مطلوب ويشعر بالفخر بأنه ممثل قادر على لعب كل الأدوار. وبمثل هذه الطريقة، فإن «المفكر» يحتاج لأن يفخر بمهارته فى التفكير، وهذا لن يكون إلا إذا كانت لديه القدرة على ارتداء كل من «قبعات التفكير الست» ويسلك نمط التفكير الخاص بكل منها بكل اقتدار، ولقد ذكرت ذلك مبكرًا فى هذا الكتاب، وأعود لأكرره الآن فى معرض حديثنا عن كيف نتعامل مع الأشخاص ذوى التفكير السلبى بطبعهم؟

إن «التفكير الإبداعى» عادة ما يكون فى وضع ضعيف؛ لأن البعض لا يراه جزءًا ضروريًا من التفكير، ونحن نحاول من خلال «القبعة الخضراء» أن نوجِد له مكانًا وسط الأنواع الأخرى من التفكير.

ماذا سيحدث للأفكار؟

إحدى النقاط التى تعانى لدينا ضعفًا بالعملية الإبداعية هى النقطة الخاصة بـ «حصاد» الأفكار ولقد شاركت فى العديد من جلسات الإبداع التى انبثقت منها العديد من الأفكار الجيدة، ومع ذلك لم تسجل أو يتم التقاطها من قبل هؤلاء المشاركين بتلك الجلسات.

إننا نميل للاهتمام فقط بالحل الذكى النهائى، ونتجاهل أفكار الحلول الأخرى رغم أنها قد تكون ذات قيمة ما أيضًا، إذ قد تحتوى على اتجاهات لمفاهيم جديدة أو أفكار لم تكتمل بعد وفى حاجة لمزيد من الجهد أو مبادئ جديدة لم ترتدِ بعد ثوب التطبيق العملى،

وكل تلك الأشياء ينبغى أن تلاحظ؛ لأن فى إهمالها إهدارًا للجهد الإبداعى الذى بذل أثناء السير فى طريق الوصول للحل النهائى.

لابد أن يكون ضمن أجزاء عملية الإبداع جزئية خاصة بعملية «تشكيل» أو «تفصيل» الأفكار؛ لتتوافق مع مجموعتين من الاحتياجات.

المجموعة الأولى من الاحتياجات: خاصة باحتياجات الموقف الذى نحن بصدده حيث نسعى لتشكيل الفكرة فى قالب قابل للتنفيذ عن طريق استحضار القيود والمُحددات التى تفرضها الظروف والإمكانيات لتصبح هى أدوات تشكيل الفكرة؛ ليمكن تنفيذها على أرض الواقع.

☺ هذه فكرة عظيمة ولكن بشكلها الحالى سوف تكون عالية التكلفة.. هل نستطيع تشكيلها لتكون ذات تكلفة أقل من هذا؟

☺ هذا هو المنتج المناسب لشركة كبيرة ولكننا لسنا شركة كبيرة.. هل هناك من طريقة لتشكيل فكرة هذا المنتج لنستطيع نحن استخدامها؟

ويجب أن نلاحظ جيدًا أنه لم يتم استحضار قيود ومحددات الظروف والإمكانيات لرفض الأفكار بل لتكون أدوات تشكيل للأفكار لتناسب واقعنا.

المجموعة الثانية من الاحتياجات: خاصة باحتياجات الناس الذين يستخدمون الفكرة.. ولهؤلاء أيضًا لابد أن يشعروا بقيمة الفكرة كما يشعر بها مبدعها إلا أن ذلك للأسف لا يحدث دائمًا؛ لذلك فمن المهم من خلال تشكيل الفكرة أن نقترب من احتياجات ومتطلبات من «سيشترون» الفكرة.

في اللحظة الراهنة، اهتمام الناس مُنْصَبٌّ على الأفكار التى توفر التكلفة، فهل هناك أى طريقة لتكون تلك الفكرة موفرة للأموال الآن أو فيما بعد؟

إن التكنولوجيا الحديثة هى الموضة هذه الأيام، فهل تستطيع التكنولوجيا الإلكترونية تحسين تلك الفكرة؟

فى بعض كتاباتى، كنت قد اقترحت أن يكون هناك «دور» تحت مُسمًّى «مدير المفهوم» والشخص الذى سيقوم بهذا الدور سيكون مسئولاً عن إثارة وتجميع وإدارة عملية تشكيل الأفكار الخاصة بمفهوم ما وذلك باللقاءات التى ستخصص لبحث هذا المفهوم.

إن «مدير المفهوم» ـ أو نستطيع أن نسميه «مقرر الموضوع» ـ سوف يضع المشكلات تحت نظر من يتوقع منهم حلها، ثم يجمع الأفكار التى سيولدونها تحت القبعة الخضراء ويدير عملية تشكيلها وبلورتها.

وإذا لم يكن هناك شخص يلعب هذا الدور فسيكون جمع نتاج تفكير القبعة الخضراء مسئولية كل من يرتدى تلك القبعة ويولد أفكارًا جديدة.

بعد ذلك تدخل الأفكار مرحلة «القبعة الصفراء» الخاصة بعملية التنمية البناءة للأفكار ودعمها بتفنيد حسناتها وتوضيح قيمتها ـ كما سبق أن شرحنا ذلك.

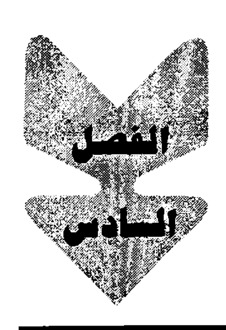
وبعد «القبعة الصفراء» تأتى مرحلة «القبعة السوداء» وقد تُستدعى «القبعة البيضاء» فى أى وقت تظهر فيه الحاجة لبيانات أو معلومات. ونهايةً، يأتى دور «تفكير القبعة الحمراء» وهو الخاص بـ «هل نحب تلك الفكرة بما يكفى لجعلنا نستخدمها أم لا؟».

وقد يبدو غريبًا أن تأتى «القبعة الحمراء» فى الآخر، ولكن هذا على أمل أن يكون الحكم العاطفى مبنيًّا على نتائج متاحة من التدقيق الذى يصاحب القبعتين البيضاء والسوداء.

وفى النهاية، إذا لم يكن هناك حماس للفكرة، فمن المرجح أنها لن تنجح بصرف النظر عن مقدار جودتها.

ملخص تفكير القبعة الخضراء

- إن القبعة الخضراء مخصصة لـ«التفكير الإبداعى»، وعلى من يرتديها أن يستخدم «لغة التفكير الإبداعى»، وعلى من حوله أن يعاملوا إنتاجه على أنه إنتاج إبداعى ويا حبذا لو ارتدوا هم أيضًا قبعاتهم الخضراء وهم يستمعون لزميلهم.
- إن اللون الأخضر يشير إلى الخصوبة والنماء وقيمة الحبوب التى مازالت صغيرة وأهمية رعايتها.
- إن البحث عن البدائل جزء أساسى من «تفكير القبعة الخضراء» فهناك دائمًا حاجة للذهاب أبعد لما هو واضح ولما هو معلوم ولما هو كافٍ... إلخ.
- إن التوقف للإبداع لابد ألا يكون مسببًا أو مرتبطًا فقط بوجود مشكلات، فحتى لو لم توجد مشكلات، فالإبداع هام لتأدية الأشياء بشكل أفضل.
- لابد من الاستفادة من طاقة الحركة التغييرية بالأفكار وعدم الإسراع بالحكم عليها بالرفض أو القبول.
- إن الإثارة والتحفيز الذهنى جزء هام من تفكير القبعة الخضراء، ويشار له بلفظة «بو» حيث يأخذنا بعيدًا عن نماذجنا المعتادة للتفكير، وهناك طرق عديدة لتحقيق التحفيز الذهنى، مثل طريقة «الكلمة العشوائية».
- إن «التفكير الجانبى» هو مجموعة من المواقف واللغات والتقنيات تهدف إلى توليد مفاهيم جديدة وإدراك مختلف.



القبعة الزرقاء
السيطرة على التفكير

تنظيــم التفكير

إننـا عندمـا نـرتـدى «الـقـبـعـة الـزرقـاء» فـإنـنـا نكون معنيين ليس بـالـتـفـكير فـى الموضـوع محل الـنـقـاش؛ بـل بـالـتـفـكير فـى «الـتـفـكير» المطلوب لاكتشاف هذا الموضوع.

إن اللون الأزرق يرمز لسيطرة الرؤية العامة، حيث إنه لون السماء التى تغطى كل شىء، والأزرق أيضًا يوحى بالانفصالية والعلوية والتحكم الهادئ فى مجريات الأمور.

إن الوظيفة التى تؤديها «القبعة الزرقاء» للتفكير تماثل تمامًا الوظيفة التى يؤديها المايسترو للأوركسترا؛ حيث يسيطر على تنظيم العزف بين مجموعات الآلات المختلفة؛ متى ستبدأ الوتريات... متى ستعزف آلات النفخ النحاسية... إلخ.

إن ارتداءنا «القبعة الزرقاء» يعنى أننا سنقول لأنفسنا أو لغيرنا أيًا من قبعات التفكير الخمس الأخرى سوف نرتديها الآن، «فتفكير القبعة الزرقاء» معنىٌ بالسيطرة على «بروتوكول» عمل قبعات التفكير الأخرى.

وكما تتبع «الحواسب الآلية» البرامج المخزنة بها، التى توجهها لما تعمل لحظة بلحظة فإن «القبعة الزرقاء» تعتبر هى القبعة «المُبرمجة» للتفكير الإنسانى.

إننا بارتدائنا «القبعة الزرقاء» نستطيع أن نضع «خطة» لتفكيرنا مزودة بتفاصيل عما يجب أن يحدث فى تتابع محدد، ونستطيع أيضًا أن نعطى تعليمات لحظية لسير عمليات التفكير، كما يفعل مخرجو عروض الباليه لتنظيم خطوات راقصيهم بالباليهات العالمية.

إن فكرة «التفكير من خلال هيكل تنظيمى محدد» تختلف كثيرًا عن فكرة «التفكير من خلال النقاش الحر المنساب» الذى لا يحكمه أى إطار عام.

☺ إن تفكير قبعتى الزرقاء يقترح عليكم، بشكل محدد، أن نبحث عن البدائل عند هذه النقطة من النقاش.

☺ ليس لدينا وقت كثير لبحث تلك القضية؛ لذا فإن علينا أن نستغل وقتنا بكفاءة.. هل يقترح أحدكم من خلال قبعته الزرقاء أى تنظيم ما ليسير من خلاله تفكيرنا؟

☺ وبارتدائى قبعتى الزرقاء، أرى أننا الآن فى حاجة لتفكير قبعة حمراء؛ لنجيب عن هذا السؤال: بماذا نشعر حقيقةً تجاه هذا المقترح المقدم؟ وذلك حتى لا يفلت الوقت من أيدينا.

إننى فى هذا الكتاب - وكما ذكرت سابقًا - معنيٌّ أكثر بنوعية التفكير الخاصة بعمل خرائط فكرية شاملة، حيث يتم اكتشاف وتسجيل كل شىء عن القضية محل البحث أولاً، فتظهر لنا بذلك كل الطرق الممكنة للوصول إلى قرار، ثم يتم اختيار الطريق المناسب منها فى نهاية الأمر.

ولا يمكن أن يتم ذلك دون وجود هيكل تنظيمى عام يسير تفكيرنا على هديه، وهذا ما توفره لنا «القبعة الزرقاء».

- من فضلكم، تفكير قبعة بيضاء فى هذه المرحلة.
- نحن فى حاجة لبعض الاقتراحات.. ضعوا قبعاتكم الصفراء من فضلكم وقدموا اقتراحات محددة.
- والآن ضعوا قبعاتكم الحمراء وعبروا عن عواطفكم تجاه هذا الأمر دون تبرير.
- أعتقد أننا فى حاجة للتوقف هنا؛ لنفكر تفكير قبعة زرقاء.. انسوا التفكير فى الأمر محل النقاش فى هذه اللحظة وأجيبونى الآن، كيف سننظم تفكيرنا ذاته بخصوص هذا الأمر؟

وتجب الإشارة هنا إلى أن دور «تفكير القبعة الزرقاء» ليس محددًا فقط فى تنظيم استخدام باقى القبعات، ولكن يمكن استخدامه أيضًا فى تنظيم جوانب أخرى من التفكير، مثل: «ترتيب الأولويات»، أو «حصر التحديات». ويستخدم تفكير القبعة الزرقاء أيضًا فى تنظيم استخدام أدوات التفكير المختلفة ببرنامج «كورت» - Cort - لتعليم التفكير مثل أداة «PMI» التى سبق ذكرها.

التركيـــز

إن عملية «التركيز» على شىء معين هى من الأدوار الرئيسية لـ«تفكير القبعة الزرقاء» والفرق بين «المفكر الجيد» و«المفكر الفقير» يكمن فى القدرة على التركيز لتوجيه التفكير نحو المطلوب بالفعل.

- نحن نريد أن نركز على إعداد عدد من التصرفات الممكنة

التى نستطيع أن نتبع أحدها فى حالة إذا ما خفَّض منافسونا أسعار منتجاتهم.

دعونا نركز على ماذا يريد كل منا من تلك الإجازة؟

إن «مجال التركيز» أو «بؤرة التركيز» يمكن أن تكون متسعة تختص بشيء عام، أو يمكن تضييقها لتسلط على نقاط خاصة. والشيء المهم هو تعريف بؤرة التركيز بطريقة محددة من خلال «تفكير القبعة الزرقاء»، ثم بعد ذلك رصد أى انحراف للتفكير بعيدًا عن تلك البؤرة، وبدون شك لا يُعتبر الوقت الذى يبذل فى تأدية تلك المهمة إطلاقًا وقتًا مهدرًا.

سأضع قبعتى الزرقاء؛ لأقول إننا انحرفنا بعيدًا جدًّا عن الهدف الذى جلسنا نفكر معًا بخصوصه، صحيح أننا حصلنا على كمٍّ كبير من الأفكار المثيرة، ولكنَّ أيًّا منها ليس له علاقة بالنقطة التى بدأنا اهتمامنا بالتركيز عليها.. نحن فى حاجة للعودة من جديد للطريق.

ضع قبعتك الزرقاء وقل لنا: هل ابتعدنا عن هدفنا؟

وتعتبر عملية توجيه سؤال ما من أبسط طرق تركيز التفكير، وكثيرًا ما يقال إن توجيه السؤال الصحيح قد يكون من أهم أجزاء عملية التفكير.

وفى دروس برنامج «كورت» لتعليم التفكير قسمت «الأسئلة» إلى نوعين:

«أسئلة صيد حر» ـ Fishing questions ـ وهى ذات الطبيعة الاستكشافية (تمامًا مثل وضع طُعم فى خطاف صنارة دون العلم بما

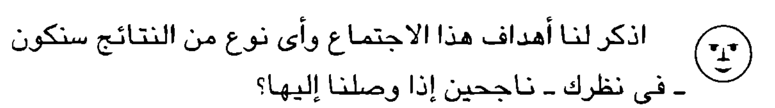
يمكن أن يأتى به الطُّعم على وجه الدقة)، و«أسئلة رماية موجهة» - Shooting questions - وهى التى تكون بغرض فحص نقطة محددة ويجب الرد عليها بنعم أو لا (تمامًا مثل توجيه بندقية للتصويب نحو هدف محدد فتصيبه أو لا تصيبه).

إن السؤال المهم هنا ليس هو ماذا نفعل؟ ولكن، متى نفعل؟ إن التوقيت أمر حيوى جدًّا بهذا الموضوع؛ لذا فدعونا الآن نفحص العوامل المؤثرة فى اختيار التوقيت المناسب.

وفى الواقع إن أى مشكلة ليست فى الحقيقة إلا سؤالاً من نوع خاص مطلوبًا الرد عليه، فحواه: كيف نستطيع أن نؤدى هذا الشىء؟ وتعريف المشكلة شىء مهم جدًّا وإلا جاءت الحلول لا علاقة لها بالقضية محل النقاش أو جاءت حلولاً ثقيلة ومرهقة بلا داعٍ لذلك، فلابد أن نسأل أنفسنا دائمًا مثل تلك الأسئلة.. هل هذه حقًّا هى المشكلة؟ لماذا نريد أن نحل تلك المشكلة؟ ما المشكلة الكامنة خلف هذا الأمر؟... إلخ.

- إن الطقس البارد ليس هو المشكلة حقيقة، ولكن إحساس الناس بالبرد هو المشكلة.. وهذا هو الذى نستطيع تغييره.
- المشكلة ليست أننا لا نملك مساحات ثلجية لممارسة رياضات التزحلق على الجليد، لكن المشكلة هى أننا ليس لدينا ممارسون لتلك الرياضات بالفعل.

ويقع على عاتق «مفكر القبعة الزرقاء» أيضًا تحديد مهام محددة للتفكير، وذلك سيكون أكثر أهمية فى حالة إذا ما كان الفرد يفكر بمفرده وليس من خلال جماعة.



اذكر لنا أهداف هذا الاجتماع وأى نوع من النتائج سنكون - فى نظرك - ناجحين إذا وصلنا إليها؟

إن هدف التفكير من الممكن أن يكون شيئًا عامًا أو شيئًا صغيرًا ومحددًا يختص بتقديم مقترح مثلاً أو تصور لأداء معين.

ليكن هدف تفكيرنا الآن هو تعليل: لماذا نجد صعوبة فى الاختيار بين البدائل التى وصلنا إليها؟

وجهوا تفكيركم الآن لتوليد أفكار بخصوص التسوق من خلال شاشة التليفزيون. وإذا لم يتحقق الهدف من التفكير فلابد من تسجيل ذلك.

إننا لم نحصل بعد على تفسير واضح لزيادة استهلاك الحلوى؛ لذلك سنعود لتلك النقطة فيما بعد لنرى هل بإمكاننا اختبار صحة بعض الافتراضات التفسيرية الأخرى.

إننا لم نستطع الوصول بعد لأى توضيح لمشكلة زيادة استهلاك اللمبات الكهربائية بالمدينة، وربما يكون من الأفضل تفتيت تلك المشكلة لمشكلات أصغر.

إن على مفكر القبعة الزرقاء أن يحدد الهدف من التفكير ويقول لمن حوله: هذا هو الهدف، صوبوا تفكيركم فى اتجاهه.

تصميم برنامج التفكير

إن أى كمبيوتر لديه البرنامج الذى يقول له ما يفعله خطوة بخطوة، وبدون هذا البرنامج لا يستطيع الكمبيوتر أن يعمل، وإحدى

وظائف «تفكير القبعة الزرقاء» هى تصميم برنامج للتفكير بخصوص القضايا المطروحة للبحث.

سوف نبدأ ببعض من «تفكير القبعة الزرقاء» لتصميم البرنامج الذى سنتبعه بتفكيرنا.

هذا موقف غير معتاد.. من أين سنبدأ؟ فيم سوف نفكر أولاً؟ ضعوا قبعاتكم الزرقاء وأجيبونى.

وتصميم برنامج للتفكير قد يعنى ببساطة تنظيم تناوب استخدام قبعات التفكير المختلفة خلال النقاش، وذلك هو أحد أدوار القبعة الزرقاء.

وبدون شك، سوف تختلف عملية تصميم برنامج للتفكير أو برنامج لتنظيم استخدام قبعات التفكير من موقف لموقف، فبرنامج التفكير الخاص بالبحث عن حل لمشكلة ما يختلف عن البرنامج المستخدم لتصميم مركب مثلاً، كما أن برامج المفاوضات لن تكون مثل برامج اتخاذ القرارات، وحتى فى مجال اتخاذ القرارات فإن طبيعة كل قرار نسعى للوصول إليه، ستفرض برنامجًا معينًا للتفكير يتناسب مع طبيعة ذلك القرار.. وهكذا. وعلى «مفكر القبعة الزرقاء» أن يُعد البرنامج التفكيرى الذى يتوافق مع كل موقف تمامًا، كما يخطط النجار كيف سيصنع كرسيًا أو كمودينو.

وعلى سبيل المثال، إذا كنا بصدد موضوع له، عند المفكرين المشاركين فى الاجتماع، أحاسيس قوية، فإنه يصبح من الأفضل أن نبدأ بـ«تفكير القبعة الحمراء»، ونضعه فى بداية البرنامج التفكيرى؛ لأن هذا سوف يبرز الأحاسيس على السطح ويضعها فى مجال الرؤية؛

فلا تعمل فى الخفاء وتؤثر فى أدوار القبعات الأخرى.. فيصبح لدينا مثلاً «تفكير قبعة سوداء» مبالغ فيه؛ نتيجة أحاسيس الكراهية أو الغضب المدفونة ولم تظهر على السطح.

والبدء بالقبعة الحمراء فى مثل هذه الحالة يؤدى إلى جعل المفكر أكثر موضوعية (هذه الحالة تختلف عما إذا كان الاجتماع بخصوص فحص أفكار جديدة - كما ذكرنا ذلك من قبل - تحت القبعة الخضراء «قبعة التفكير الإبداعى»، ففى هذه الحالة يفضل البدء بالقبعة الصفراء، ثم السوداء قبل استخدام القبعة الحمراء؛ حتى تكون المشاعر بخصوص ذلك الشىء الجديد مبنية على أرضية من التدقيق فى اكتشاف السلبيات والإيجابيات؛ وحتى نعطى فرصة للأفكار الجديدة - تلك الحبوب الصغيرة بعد - لأن تنمو وتتبلور ويصبح لها كيان).

الخطوة التالية من الممكن أن تكون مع «تفكير القبعة البيضاء»؛ بغية الحصول على كافة المعلومات التى لها علاقة بموضوع البحث، وقد نعود من وقت لآخر لاستدعاء القبعة البيضاء - خلال النقاش - بهدف فحص بعض النقاط المختلفة.

يأتى بعد ذلك دور «تفكير القبعة الصفراء» لتقديم البروتوكولات والاقتراحات، وقد يظهر هنا دور معاون لـ«تفكير القبعة الزرقاء» حيث سيثير بعض الأسئلة، ويشير لبعض مناطق المشكلات، وقد يبلور مناطق يجب التركيز عليها ويظهر أنها فى حاجة لتغيير المفاهيم، فيأتى دور «تفكير القبعة الخضراء» الذى سيسعى لتوليد بعض المفاهيم الجديدة.

وعندما ينتهى تفكير القبعة الخضراء، يعود تفكير القبعة الزرقاء

ليصنف الأفكار الإبداعية التى قدمت، فتلك فى حاجة إلى جلسة مستقلة، وهذه سنكتفى بتسجيلها الآن، وأخرى فى حاجة إلى مزيد من التنمية.. وهكذا.

وبخليط من تفكير القبعة البيضاء والصفراء والخضراء تأتى المرحلة البنائية للتفكير، حيث سيتم تطوير وتحسين الاقتراحات المقدمة.

ونستخدم بعد ذلك تفكير القبعة السوداء؛ للبحث فى سلبيات الاقتراحات المقدمة وتحديد البدائل المفترضة والتنقيب عن الأخطار بها، والتى سيعاد إصلاحها من خلال تفكير القبعة الصفراء مرة أخرى.

وفى النهاية، يأتى دور تفكير القبعة الحمراء؛ لإظهار أى المقترحات يحظى بحماسة أكبر ليستحق بذلك أن يدخل دائرة التنفيذ.

قد يبدو ما سبق ترتيبًا معقدًا ولكنه «عمليٌّ»، وبفضل استخدام لغة قبعات التفكير الست - سيمكن التنقل من نوعية تفكير إلى أخرى بنفس سهولة تغيير وضع «فتيس» السيارة أثناء القيادة.

إذا تم الاتفاق على برنامج ثابت للتفكير بتسلسل معين، فمن الضرورى جدًّا أن يعلم ذلك كل المشاركين فى بداية أى اجتماع.

تلخيص المناقشات وبلورة النتائج

إن على «مفكر القبعة الزرقاء» أن يراقب النشاط التفكيرى الذى يجرى الآن بالاجتماع؛ إذ إنه هو «المخرج» الذى صمم الخطوات التى

يجب أن تتم، كما أنه أيضًا لابد أن يكون «الناقد» الذى يتابع ما يحدث.

إن «مفكر القبعة الزرقاء» ليس بسائق سيارة على الطريق، ولكنه يلاحظ السائق ويتأكد من سلامة الطريق الذى يسير به، ويستطيع «مفكر القبعة الزرقاء»، دائمًا، أن يعطى ملاحظاته أو تعليقاته على ما يتابعه بجلسات النقاش.

لقد أمضينا وقتًا طويلاً ونحن نتجادل حول هذه النقطة، دعونا الآن نسجلها كنقطة رؤى متعارضة.

يبدو أننا معنيون بدرجة كبيرة بتكلفة تلك العملية، ولكننا لم نحدد بعد هل لها حسنات أم لا؟ وبالتأكيد هذا أولى أن نبحثه أولاً.

دايفيد، مازلت تدفع بتلك الفكرة نفسها طوال الوقت.. حسنًا، لقد سجلناها وسنفحصها بدقة أكثر فيما بعد ولكن دعنا الآن نحاول الوصول إلى بدائل أخرى.

وعلى «مفكر القبعة الزرقاء» أن يقدم رؤية عامة ـ من وقت لآخر ـ لما حدث ولما تم إنجازه، ويرصد قائمة بالبدائل التى تم توليدها، وذلك بسجل الجلسة.

دعونا نلخص ما أنجزناه حتى الآن.. سوف أمر الآن على النقاط الرئيسية التى تناولناها بالبحث:

رغم أننى أشرت لـ «مفكر القبعة الزرقاء» على أنه شخص واحد، فإنه من الممكن دائمًا أن تتحقق مهام القبعة الزرقاء بمساعدة كافة أعضاء المجموعة النقاشية، ويجوز لمفكر قبعة زرقاء واحد أن

يطلب من باقى زملائه ارتداء «القبعة الزرقاء» والسعى لتحقيق مهامها.

☺ أنا أقترح أن نتوقف هنا وأن نضع جميعًا قبعاتنا الزرقاء وأن يحاول كل منا فى الدقائق العشر القادمة تلخيص ما يشعر بأنه تم إنجازه حتى الآن.

وكما أنه على «مفكر القبعة الزرقاء» أن يلخص ما تم إنجازه من وقت لآخر، فإن عليه أيضًا تجميع النتائج النهائية.

☺ هل كلنا موافقون على أن هذه هى النتائج التى وصلنا إليها؟

من ضمن عمل «تفكير القبعة الزرقاء» أيضًا هو عمل ملخص نهائى وتقرير مكتوب عما دار بالجلسة النقاشية سواء تم ذلك بواسطة شخص واحد أو بمساعدة آخرين.

السيطرة والمتابعة

من الطبيعى أن يكون لرئيس أى جلسة نقاشية - أوتوماتيكيًا - وظيفة «قبعة زرقاء» إذ إن عليه حفظ النظام بالجلسة والتأكد من تنفيذ جدول الأعمال ومتابعته.

ومن الممكن تخصيص أجزاء من دور «القبعة الزرقاء» لآخرين بهدف مساعدة رئيس الجلسة.. ومن ذلك مثلاً جزئية متابعة سير النقاش الفكرى بين المشاركين طبقًا للهيكل التنظيمى العام الذى وُضِع من قِبل رئيس الجلسة.

وأعود لأؤكد أن من حق أى مشارك بالجلسات النقاشية المشاركة فى تأدية وظيفة «القبعة الزرقاء».

سأضع قبعتى الزرقاء لأقول لك: إننى أعتقد أننا ابتعدنا كثيرًا عن هدف اجتماعنا الرئيسى.

ويُناط أيضًا بتفكير القبعة الزرقاء التأكد من أن قواعد لعبة «قبعات التفكير الست» نفذت بطريقة صحيحة، وإعادة توضيح تلك القواعد إذا لزم الأمر، وهذا الشق التوضيحى قد يأتى على لسان رئيس الجلسة أو أىٍّ من المشاركين.

نحن الآن بصدد تفكير القبعة الحمراء؛ لذا فنحن نريد أحاسيسك تجاه هذا الأمر دون داعٍ لذكر مبررات لها.

أنا آسف.. هذا تفكير قبعة سوداء واضح وليس ذلك دوره الآن.

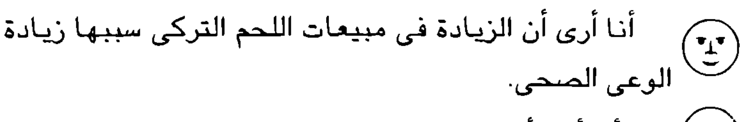
ليست تلك هى طريقة التعامل مع الأفكار تحت مظلة تفكير القبعة الخضراء.. انظر لطاقة الحركة التغييرية بالفكرة ولا تتعجل الحكم عليها من حيث القبول أو الرفض.

هل هذه حقًّا معلومات قبعة بيضاء؟! إنها تبدو كما لو كانت أحاسيس قبعة حمراء!

إن دور القبعة الزرقاء هو تلخيص التفكير الجارى، وليس الدخول فى جدال حول أى البدائل المقترحة أفضل.

ولكن هذا لا يعنى أبدًا أن كل تعليق أو مُداخلة تتم خلال المناقشات لابد أن تُصدَّرَ بتحديد نوعية القبعة المستخدمة، فهذا تحذلق زائد لا داعى له أبدًا.

ومن مهام «القبعة الزرقاء» الكبيرة أيضًا فض النزاعات الجدلية.



أنا أرى أن الزيادة فى مبيعات اللحم التركى سببها زيادة الوعى الصحى.

وأنا أرى أن ذلك بسبب رخص سعرها ببساطة.

عند هذه النقطة، قد يطلب مفكر القبعة الزرقاء أى معلومات قبعة بيضاء متوافرة يستطيع بها حسم ذلك الأمر وترجيح وجهة نظر على الأخرى، ولكن إذا لم يتسنَّ ذلك.. فماذا سيحدث؟

مادمنا لا نستطيع الآن حسم ذلك الأمر، فسوف نسجل عندنا أن هناك تفسيرين مقدمين لزيادة مبيعات اللحم التركى، ولن نقدر الآن أيهما هو الأصح.

وبذلك يتم إدراج كلتا النقطتين بخريطة التفكير، بصرف النظر أيهما هو الأصح، وقد نعود إليهما مرة أخرى فيما بعد لمزيد من النقاش، ولكن الآن لنوقف هذا الجدال الذى لن ينتهى بشىء. ومن الطرق القوية أيضًا للتعامل مع الأفكار المتضادة: افتراض أن كلاً منهما صحيح ولكن فى ظروف معينة.

وتمكن لغة «القبعة الزرقاء» المفكر من أن يكون قاطعًا وحازمًا ومباشرًا فى فض النزاعات الجدلية أثناء جلسات النقاش الفكرى.

نحن نستخدم نمط التفكير المعنى بصياغة خريطة تفكيرية شاملة، ولسنا من مستخدمى نمط الجدال العقيم.. فإذا كانت لديك رؤية مختلفة فلا تفعل أكثر من تسجيلها ولا تحاول جاهدًا إثبات أنك على صواب والآخر على خطأ.

أنا لا أريد من كل منكما أن يمارس تفكير قبعة صفراء على رؤية الآخر.. وهذا سيوقف الجدال بينكما.

ملخص تفكير القبعة الزرقاء

- القبعة الزرقاء هى قبعة السيطرة، ومفكر القبعة الزرقاء عليه تنظيم عملية التفكير ذاتها، فدور تفكير القبعة الزرقاء هو الوصول إلى هيكل تنظيمى للتفكير المناسب؛ لاكتشاف الأمور محل البحث.
- إن مفكر القبعة الزرقاء ينظم استخدام القبعات الأخرى كما يقود المايسترو الأوركسترا.
- إن مفكر القبعة الزرقاء يُعَرِّف المناطق التى على التفكير التوجه إليها، كما يعرف كذلك المشكلات والبؤر المطلوب التركيز عليها ويحدد مهام التفكير بصفة عامة.. إن تفكير القبعة الزرقاء مسئول عن تلخيص ما دار بالجلسات وبلورة النتائج التى تم إنجازها من وقت لآخر وكذلك بنهاية الجلسة.
- تفكير القبعة الزرقاء عليه أيضًا متابعة عملية التفكير والتأكد من الاستخدام الصحيح لقواعد لعبة «قبعات التفكير الست» والوقوف ضد الجدل العقيم والتأكيد على استخدام نوعية التفكير المعنية بعمل خرائط تفكيرية شاملة.
- تفكير القبعة الزرقاء ليس لرئيس الجلسة فقط، بل من حق كل المشاركين المساهمة فى تقديم تعليقات واقتراحات تتعلق بتنظيم عملية التفكير.

تعقيب على القبعة الزرقاء بقلم المترجم:

نحو المزيد من تنظيم التفكير

لمس الدكتور «إدوارد دى بونو» بحديثه عن «القبعة الزرقاء» ـ قبعة تنظيم التفكير ـ منطقة شديدة الضعف بثقافتنا الفكرية، تلك الثقافة التى تأثرت بالفكر الغربى تأثرًا شديدًا فأدركتها حسناته وعيوبه. وإذا كان الغرب اليوم، ومن خلال علماء أفذاذ مثل الدكتور دى بونو، يحاول أن يُحَسِّن ويُطوِّر نمط تفكيره ويثور على أسر سلبيات الميراث الإغريقى القديم فى الجدل والنقاش والمنطق الجامد، فإن علينا نحن ـ الشرقيين ـ ألا نتخلف عن ملاحقة تلك التطورات المستحدثة فى تعديل أنماط التفكير، وهذا كان الدافع الرئيسى وراء ترجمة هذا الكتاب.

ومنطقة الضعف بثقافتنا الفكرية ـ التى نقصدها ـ هى تلك الخاصة بجزئية تنظيم التفكير بالذات، والتى لأهميتها أفرد لها د. دى بونو قبعة خاصة مستقلة تكون معنية بالتفكير فى: كيف يمكن أن نفكر تفكيرًا منظمًا، أو كيف ندير عملية التفكير؟

وسر ضعف تلك الجزئية لدينا هو إصابتها بورم سرطانى شديد التشعب، نستطيع أن نطلق عليه ورم «العشوائية» الذى يدمر عملية تنظيم التفكير تمامًا ويجعل حصيلة إنجاز الفكر تقترب من الصفر.

ومن صور العشوائية أو اللانظام: أن المفكر يريد أن يفعل كل شىء فى وقت واحد ـ كما قال د. دى بونو ـ من نقد وتصيُّد للسلبيات، أو جمع معلومات، أو تأثر بالعواطف، أو تعلق بالآمال، أو تطبيق

لقواعد المنطق أو إبداع... إلخ، ومن صورها أيضًا: عدم الإنصات للغير، والاستعانة بعلو الصوت والأداء المسرحى لدعم ضعف ما يُقال وتعويض هشاشة حجته، والحديث بدون ترتيب ومقاطعة الغير باستمرار، والقفز من بند لبند ومن موضوع لآخر دون خطة واضحة، كما تقفز القرود بين أغصان الأشجار بطريقة لا يحكمها شىء ولا تُوصِل فى النهاية لشىء محدد.

ومن صور العشوائية أيضًا: عدم وضوح الأهداف، والخلط بين النزعات الشخصية والعامة، وسيطرة الأهواء، والجدال لمجرد الجدال...إلخ. ونظرة واحدة حولنا على منتدياتنا الفكرية أو مجالسنا النيابية والتشريعية أو برامجنا الإعلامية الحوارية أو مجالس إدارات مؤسساتنا وتنظيماتنا أو حتى اجتماعاتنا الخاصة - ستوضح كم تعانى حقًا ثقافتنا الفكرية من ورم «العشوائية» الذى جعل حصاد معظم لقاءاتنا الفكرية الجماعية هزيلاً هزال أبناء المجاعات.

ومعاناة ثقافتنا الفكرية من ورم «العشوائية» هى التى جعلتنا نتفاعل بشدة مع الحلول التى قدمها د. دى بونو من خلال القبعة الزرقاء لتنظيم وإدارة عملية التفكير، وزاد هذا التفاعل إلى الحد الذى جعلنا نفكر فى تقديم إضافات لتلك الحلول، وهذا بالطبع تجاوُز لدور «المترجم» أو «الشارح» للنص الأجنبى، إلا أن السبب فى ذلك هو د. دى بونو نفسه الذى ساهمت كتاباته وأفكاره فى تحفيز عقولنا لتكون أكثر إيجابية سواء فى تلقى الأفكار الجديدة أو فى توليدها، وهو الداعى لأن يمارس الجميع الإبداع وألا يكون الإبداع حكرًا على قلة من الناس.

وإليكم الآن بعض الأفكار التى تهدف إلى المزيد من تنظيم التفكير، وإلى المزيد من تجويد إدارة لقاءاتنا الفكرية:

١) ذكر د. دى بونو خلال كتابة وظيفة اقترحها تحت مسمى «مدير المفهوم» ـ Concept manager ـ وتلك الوظيفة يقوم بها شخص لمساعدة رئيس الجلسة النقاشية، وتكون مهمته تبنِّى مفهوم معين وإثارة كافة المشاركين بالجلسة؛ لتقديم أفكار جديدة بخصوصه، وجمع تلك الأفكار وتصنيفها والعمل على تنميتها واستثمارها؛ ليكون حصاد ذلك «المفهوم» مثمرًا.

ونستطيع هنا أن نضيف وظيفة أخرى تكون تحت قيادة رئيس الجلسة، وتقدم خدمة لجميع المشاركين، ويمكن أن نطلق على تلك الوظيفة وظيفة «الملاَّح» ـ Mariner ـ والملاح يكون مسئولاً عن «سبورة» أو «لوحة» عرض كبيرة، يدون بها ـ وبطريقة واضحة وبصفة مستمرة ـ سير الجلسة الفكرية من البداية للنهاية بدءًا من جدول أعمال الجلسة مرورًا بعناصر المواضيع محل البحث ومحاور المناقشات والاتجاهات الفكرية والمفاهيم المستحدثة والأفكار الجديدة التى انبثقت خلال الجلسة وانتهاءً بحصاد الجلسة والنتائج التى تم التوصل إليها، وبهذا تكون تلك «السبورة الملاحية» بمثابة متابعة بصرية للنشاط الفكرى الذى يتم بالجلسة، وتكون ظاهرة دائمًا أمام المشاركين؛ لمساعدة أى عضو مشارك بالجلسة يشرد بذهنه بعيدًا أو يتوه هنا أو هناك أو يتعرض للشرود «السرحان» فى بعض اللحظات أو يعود من جديد لنهر الجلسة ويجد إجابة عن سؤال: أين نحن الآن؟ أو ماذا أنجزنا؟ وماذا تبقى علينا؟ أو إلى أين نحن ذاهبون؟ وأرجو بهذا

أن أكون قد أوضحت الفائدة العظيمة لـ«السبورة الملاحية» فى تنظيم لقاءاتنا الفكرية النقاشية، وينبغى على الشخص المنوط به القيام بدور «ملاح الجلسة» - وهو دور يتم تحت عباءة دور القبعة الزرقاء التنظيمى - التمتع باليقظة الدائمة والاستجابة لتوجيهات رئيس الجلسة ونقل مخطط هيكلى لأحداث الجلسة فى صورة عبارات موجزة ورسومات توضيحية وأسهم ملونة على «السبورة الملاحية»، تمامًا كما يفعل ملاحو تنظيم حركة سير الطائرات بأبراج المراقبة الأرضية وهم يرصدون حركة الطائرات هنا وهناك، فإنه بالمثل يقوم ملاحو الجلسات النقاشية برصد حركة الأفكار وتتبع خطوات المسيرة النقاشية بجلساتنا الفكرية.

٢) إن سعينا نحو تنظيم لقاءات التفكير الجماعى لا يعنى أبدًا أن نغفل دور «التفكير الفردى»، حيث يجلس المفكر مختليًا بنفسه يتأمل الأفكار ويجتر ما حدث حيالها محاولاً إعادة ترتيب محتويات ذاكرته، وبالتأكيد نحن نختلف كثيرًا فى تمتعنا بمهارات التفكير الفردى أو الجماعى، فبعضنا لا يستطيع أن يفكر إلا منفردًا والآخر لا يستطيع أن يفكر إلا مع مجموعة، ولابد أن نستفيد من نتائج تفكير الجميع؛ لذا فأنا أقترح أن تتضافر أوقات التفكير الفردى مع أوقات التفكير الجماعى؛ بمعنى أننا عندما ننظم عقد لقاءات التفكير الجماعى ونحدد أوقاتها، يجب أن نحدد للموضوع الواحد أكثر من جلسة ولا نكتفى بجلسة واحدة نصل فى نهايتها إلى قرار سريع، وبالتالى تكون هناك فرصة للتفكير الفردى للمشاركين ليتم بين جلسات التفكير الجماعى. ويا حبذا كذلك لو كان هناك

جدول أعمال معلن قبل كل جلسة تفكير جماعى بوقت كافٍ؛ ليستطيع كل مفكر منفردًا أن يجوب بذهنه فى جنبات المواضيع التى ستُبحث، ويخرج بحصيلة ما يستطيع أن يشارك بها فى اللقاء الفكرى الجماعىٍ، وأضعف الإيمان أن تتخلل جلسة التفكير الجماعى فترات توقفٍ على سبيل الراحة يستطيع خلالها المشاركون التفكير بصفة منفردة فيما تم وما سيتم.

٣) لابد من الاهتمام بتسجيل كل ما دار بالجلسات النقاشية الفكرية سواء أكان هذا التسجيل فى صورة مرئية (تصوير فيديو) أو فى صورة مكتوبة (تقرير مطبوع) أو الاثنتين معًا لو أمكن؛ لأن استنساخ الجلسات هذا سيفيد كافة المشاركين فى فترات التفكير الفردى بين جلسات التفكير الجماعى، إذ ستكون لديهم وثيقة مرجعية (شريط فيديو - تقرير تفصيلى مطبوع) لما تم بالجلسات السابقة؛ للاستفادة منه فى الجلسات التالية. كما أن هذا التسجيل الدقيق للجلسات من الممكن أن يكون مفيدًا حتى لغير المشاركين بها، وذلك لو تم التفكير فى تنظيم لقاءات تدور حول مواضيع أخرى مشابهة.

٤) لابد من الاستفادة من التقدم الكبير الذى حدث بوسائل ووسائط عرض المعلومات والبيانات - شرائح ملونة - أفلام تسجيلية - كمبيوتر جرافيك - سبورات رقمية تفاعلية... إلخ - وتسخير ذلك التقدم بكافة معطياته ليكون متاحًا لكل المشاركين باللقاءات الفكرية من خلال أقسام لـ«السكرتارية الفنية» تكون مهمتها مساعدة أى مفكر فى توصيل رؤيته وأفكاره للآخرين المشاركين باللقاءات الفكرية فى أحسن صورة عرض ممكنة باستخدام كافة

وسائل ووسائط عرض المعلومات والبيانات، وبالتالى تكون جلسات النقاش الفكرى جلسات شيقة وجذابة، وليس من السهل تسرب الملل إليها وهروب الأعضاء منها. من هنا فإنه لابد أن تضم «أقسام السكرتارية الفنية» ـ تلك المقترحة ـ كافة الكوادر الفنية المتخصصة من أجل العمل على تيسير التواصل الفكرى بين المشاركين بالاجتماعات الفكرية وتيسير انسياب المفاهيم المختلفة والمستحدثة بينهم.

٥) ما ذكر بالبنود السابقة يستلزم النظر بعين الاعتبار للمتطلبات الإنشائية أو متطلبات التجهيز الإلكترونى لقاعات الاجتماعات بصفة عامة من حيث الآتى:

ـ أن تتسع القاعة للعدد المحدد من المشاركين بالاجتماعات، ويسمح تصميم مواقع مقاعدهم برؤية بعضهم البعض، وكذلك رؤية رئيس الجلسة و«السبورة الملاحية» وشاشة عرض مقترحات الأعضاء.

ـ أن تكون هناك حجرات ملحقة بقاعة الاجتماعات لقسم «السكرتارية الفنية» أو لاستديو التسجيل الحى للجلسات على شرائط فيديو أو لماكينات طبع وكتابة تقارير متابعة الجلسات، وكذلك أية أنشطة ترفيهية للأعضاء خلال فترات الاستراحة بين الجلسات.

ـ أن تجهز قاعة الاجتماعات بكافة الأجهزة الصوتية والسمعية المناسبة وأجهزة عرض البيانات وأجهزة التصويت الإلكترونى.

٦) كثيرًا ما تخوننا الذاكرة؛ لذا يُنصَح بأن يكون مع كل عضو مشارك باللقاءات الفكرية «مفكِّرة» أو «رزمة أوراق مثبتة ببلانشيطة»؛ ليسجل بها أى ملاحظات تطرأ بذهنه بخصوص الجلسة النقاشية،

أو أى تعليقات يريد قولها، ولكن فى الوقت المناسب ودون التشويش أو مقاطعة الآخرين خلال حديثهم.

٧) هناك شق من المفيد جدًا الاهتمام به، وهو الشق الذى نستطيع أن نضعه تحت عنوان «أخلاقيات الحوار» التى تشمل ضمن ما تشمل: احترام الآخرين وآداب الاستماع والحديث والصدق والأمانة فى نقل المعلومات وإيثار المصلحة العامة على الخاصة وعدم الحجر على حق إبداء الرأى للآخرين حتى لو كانوا معارضين وعدم الخلط بين نقد الأشخاص الجارح ونقد الآراء الهادف وعدم السخرية من الآخرين وتلمس العذر لهم.. إلى كل تلك الأخلاقيات التى يزخر تراث ديننا الإسلامى الحنيف (القرآن كريم - السنة النبوية) بتوجيهات تحض عليها... فيا ليتنا نهتم أكثر بتلك الحزمة من التوجيهات التربوية فنعمل على بلورتها ونشرها، فذلك سيكون له عظيم الأثر على ترقية مناخنا الفكرى وتفاعلنا الحوارى مع بعضنا البعض.

٨) على من يرأس الجلسات الفكرية النقاشية أن يتصدى لبعض الظواهر السلبية التى تقع باللقاءات الجماعية مثل: الحديث بدون إذن رئيس الجلسة، مقاطعة الغير أثناء حديثه، الأحاديث الجانبية، التهليل أو التصفيق... إلخ؛ لأن كل تلك الظواهر ما هى إلا أساليب عشوائية للتعبير عن الرأى تشوش على مسار الجلسة المنتظم، وتجعل الأمر يتحول إلى سوق صخب تضيع فيه الرؤى الصائبة وتنعدم دقة تناول الأمور بتروٍّ، وصولاً لحكم سليم فى النهاية، والمفروض أن الصورة المثلى للتعبير عن الآراء هى استئذان رئيس الجلسة بصورة فردية ليقول الفرد تعليقه أو وجهة

نظره، وبهذا يسمعه الجميع وتتكون أمام رئيس الجلسة رؤية واضحة عن التوجهات العامة، وتوجه كل عنصر مشارك بالاجتماع، وبالتالى يستطيع أن يقود على بصيرة دَفَّةَ الجلسة، إلى أن يتم الوصول إلى قرار يصوت عليه الجميع وتحسب بكل دقة نتيجة ذلك التصويت. ودور رئيس الجلسة ليس هو فقط تنظيم تناوب إلقاء الكلمات بين الأعضاء، كما يفعل رجل المرور وهو ينظم حركة السيارات.. هذه تمر وتلك تقف كما هو مشهور لدينا؛ بل هو دور مركَّب أكثر من هذا بكثير، وقد أفاض د. دى بونو فى ذكر متطلبات وواجبات ذلك الدور المركب لرئيس الجلسة وهو يتحدث عن القبعة الزرقاء، إلا أننا نضيف هنا جزئية صغيرة وهى تلك الخاصة بمساعدة رئيس الجلسة للأعضاء فى إظهار ما يودُّون قوله فى صورة واضحة؛ لأن الكثيرين يفتقدون مهارات عرض الأفكار وتوصيل المفاهيم.



الخلاصة

إن أكبر أعداء التفكير هو التعقيد؛ لأنه يؤدى إلى حدوث ارتباك؛ لذا فإنه عندما يكون التفكير واضحًا وبسيطًا يصبح أكثر متعة وأكثر فاعلية. ويعتبر مفهوم «قبعات التفكير الست» بسيطًا جدًّا وسهل الفهم والاستخدام.

إن هناك غرضين أساسيين لمفهوم «قبعات التفكير الست»؛ الأول: هو تبسيط عملية التفكير عن طريق تمكين المفكر من التعامل مع شيء واحد فقط بالوقت المحدد، إذ بدلاً من العناية بالعواطف والمنطق والمعلومات والآمال والإبداع دفعة واحدة فى نفس الوقت يصبح المفكر قادرًا على التعامل معهم بطريقة منفردة كل على حدة.

وبدلاً من استخدام المنطق فى دعم عواطف نصف متنكرة يصبح المفكر قادرًا على استحضار العواطف كاملة إلى السطح من خلال «تفكير القبعة الحمراء» وبدون أى حاجة لتبريرها، ثم يأتى بعد ذلك وبطريقة منفصلة دور «تفكير القبعة السوداء» للتعامل مع الناحية المنطقية.

الغرض الثانى الرئيسى لمفهوم «قبعات التفكير الست»: هو تمكين المفكر من استدعاء أنواع مختلفة من التفكير بطريقة آلية بسيطة، فلو أن شخصًا ما بأحد اللقاءات ظل يبحث عن السلبيات فقط، فنستطيع أن نطلب منه خلع «قبعة التفكير السوداء» وهذه إشارة لذلك الشخص بأنه تمسك فقط بالرؤية السلبية طوال الوقت، ويمكن أن نطلب أيضًا

من ذلك الشخص وضع «قبعة التفكير الصفراء» وهذا طلب مباشر لأن يحاول أن ينظر للإيجابيات.. وبهذه الطريقة تمدنا «القبعات الست» بلغة واضحة محددة نتعامل بها دون إهانة أو إحراج لبعضنا البعض.

وإذا حولنا مفهوم «القبعات الست» لعملية تأدية أدوار متعددة أو حتى إلى لعبة ذات قواعد معينة، فإننا بذلك نستطيع أن نطلب أنواعًا معينة من التفكير بواسطة تعليمات قصيرة.

وأنا لا أدَّعى أنه يجب علينا فى كل دقيقة أثناء التفكير أن نستخدم قبعة أو أخرى بطريقة واعية، فليس هذا بشىء ضرورى جدًا إلا أننا غالبًا ما نحتاج لأن يكون هناك نظام تتابعى معين لاستخدام القبعات المختلفة يكون مُعدًا قبل أن تبدأ لقاءاتنا الفكرية.

ومن الواضح أن لغة «القبعات الست» ستكون ذات فائدة أكثر لو أن كل المشاركين بأى اجتماع كانوا يَعُون قواعد لعبة «القبعات الست» ومغزى كل قبعة، فمفهوم «القبعات الست» يثمر أفضل لو أصبح نوعًا من اللغة الشائعة بين الناس.

خاتمة بقلم المترجم

٦ قبعات.. وعِمَامة!!

إذا كانت الحضارة الغربية الحديثة قد قدمت لنا - وعلى يد أحد أبنائها - النابغين نموذجًا مقترحًا لتنظيم عملية التفكير بأنواعها المختلفة وسارعنا نحن - وبدون أى غضاضة، وانطلاقًا من أن الحكمة هى ضالة المؤمن أينما وجدها فقد وجد الخير الكثير - فى نقل هذا النموذج للغتنا العربية بهدف الاستفادة منه، فإن هذا لا يعنى أبدًا أن حضارتنا الشرقية لا تستطيع هى الأخرى أن تدلى بدلوها فى هذا الموضوع الخطير؛ «التفكير الإنسانى».

وفى الواقع أن الحضارة الغربية مبنية على نسق ثقافى معرفى ينظر للإنسان على أنه جسد مادى فقط وأنه ابن الطبيعة وأنه ليس هناك إله خالق قيوم على هذا الكون، مما جعل العقل الغربى يحصر مصادر المعرفة الإنسانية فى مصدر واحد فقط، وهو ما تدركه حواسنا المادية من خلال التفاعل مع الحياة والبحث والتجريب فيها متجاهلاً بذلك مصدرًا آخر خطيرًا كان يمكن أن يضعه على أعتاب كنز ثقافى معرفى عظيم الثراء، ونعنى بهذا المصدر «الوحى الإلهى» فى صورة «شرائع» صُنِعَت من قِبل خالق البشر - العليم بما يصلحهم بصفته خالقهم، والمنطق يقول إنه لا أحد يفهم فى الصنعة خير من الصانع.. ولله المثل الأعلى - للبشر ووصلت لهم من خلال أيضًا بشر

ـ ولكنهم مصطَفون أخيار ـ على عدة مراحل مُسايرة لتطور العقل الإنسانى على مر الزمن.

واحتوت تلك الشرائع، التى نظرت للإنسان نظرة متوازنة على أنه جسد وروح، على ذخيرة ضخمة من القيم والمثل العليا الحاكمة لحركة الإنسان بالحياة وعلى علامات إرشادية وخطوط عريضة يهتدى بها الإنسان فى مسيرة حياته وعلى إجابات شافية عن العديد من الأسئلة المصيرية، التى لا يستطيع الإجابة عنها إلا الخالق الأعظم، تدور كلها حول مصير الإنسان ورسالته بالكون وكيف بدأ الكون ذاته وإلى أين يسير؟ وكيف سينتهى؟ إلى آخر كل تلك الأسئلة الفلسفية العميقة التى يشقى من لا يجد لها إجابة وتضيع منه دفة مركبه بالحياة، ولا يهتدى أبدًا لبر الأمان وشاطئ طمأنينة النفس، بل تهبط به غرائز الجسد الفانى وتطلعات النفس الأمَّارة بالسوء، التى لا ترى إلا ذاتها وتتجاهل دائمًا أن عليها رقيبًا لا تأخذه سنة ولا نوم، إلى أسفل سافلين.

وإذا كان هذا هو مأزق الفكر الغربى، الذى تمثل فى الاعتماد على نظرية معرفية أحادية المصدر، فإن الفكر الشرقى ـ وبحكم أن أرضه كانت مهبطًا للعديد من الديانات السماوية ـ تدارك هذا القصور منذ عصور مبكرة فى تاريخ الإنسانية، وحاول أن يتوازن بين رقى الجسد ورقى الروح، بين عَمَار الدنيا وعَمَار الآخرة، فلم يضع الدين خلف ظهره، بل جعله وقود حركته؛ ليصل لتصور حضارى نموذجى يستطيع الإنسان من خلاله أن يحقق حسن استخلاف الله ـ جل وعلا ـ له على الأرض. وظهر نتاج ذلك الفكر واضحًا جليًا فى فترات ازدهار الحضارة الإسلامية ـ بالذات ـ التى أنجبت لنا كوكبة من درر

النماذج الإنسانية المتكاملة خُلقًا وعلمًا.. كانوا عُبَّادًا بالليل علماء بالنهار.. كانت حياتهم تطبيقًا للمفهوم الأصيل للعبادة بمعناها الواسع الذى يشمل كل مناحى الحياة مادامت نية الإنسان أساسها هى الوصول لطاعة الله وتنفيذ منهجه على الأرض.

وإذا كان هذا هو حال الماضى فإن الحاضر - وللأسف - لم يرق له بعد، إذ أهمل الفكر الشرقى سر تميزه ولم ينمه بالاجتهاد والتجديد لمواجهة خطوات الحياة اللاهثة وما يُستَجد بها وليظل الدين ينبوع عطاء دائم، بل على العكس تم حصر الدين فى قمقم العبادات فقط، وانحسر عن بقية أنشطة الحياة ولم يعد يُنظَر له على أنه منهج متكامل لتنظيم كافة مظاهر الحركة الإنسانية، بل أصبح مجرد حركات تعبدية تؤدى فى أماكن العبادة دون أدنى تأثير خارجها، ونحن هنا ندعو لإعادة التوازن للفكر الشرقى عن طريق تنمية ركيزتيه، سواء «الركيزة المادية» المتمثلة فى العالم الدنيوى أو «الركيزة الروحية» - سر تميزه - المتمثلة فى التراث الدينى، وإذا كان د. دى بونو قد رمز لأنواع التفكير المختلفة بست قبعات ذات ألوان مختلفة، وذكر هو نفسه بكتابه أنه لا يدعى أن التفكير ليس إلا تلك الأنواع الستة فقط، فإننا نستطيع - وكمفكرين شرقيين - أن نضيف لا قبعة جديدة (فالقبعة هى إحدى مفردات الزى الغربى فى الغالب)، بل دعونا نطلق عليها «عِمَامة» جديدة (والعِمَامة هى إحدى مفردات الزى الشرقى فى الغالب، وخاصة زى رجال الدين) تقف بجوار قبعات دى بونو الست لتحمل لواء «الفكر الدينى» الذى يستلهم العلم الإلهى ذا الفيوض التى لا نهاية لها، ويستشف الرؤية الشرعية ويسعى لتحقيق مقاصدها، ويعمل

علـى إرسـاء تصـور مـثـالى لحسـن اسـتـخـلاف الإنسـان بـالأرض والمكلف به من قِبل الله.

ولتكن تلك «العِمَامة» حاضرة دائمًا ـ جنبًا إلى جنب ـ بجوار قبعات التفكير الست الأخرى فى كل اجتماعاتنا النقاشية لمختلف أمور حياتنا، وعلى كافة المستويات. فبالتأكيد سيثمر ذلك نتاجًا شديد التميز.. شديد التوازن.. شديد الثراء.. نستطيع أن نقدمه للعالم ـ المحتاج له بالفعل ـ على أنه نتاج فكر شرقى نموذجى.

د. شريف محسن محمود



الفهرس

الباب الثانى

قبعات التفكير الست